

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení ekonomické výkonnosti konkrétní firmy
Evaluation of Economic Effectiveness of Concrete Company

Student: Bc. Markéta Kladivová
Vedoucí diplomové práce: Ing. Jindra Peterková, Ph.D.

Ostrava 2011

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Markéta Kladivová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: **Zhodnocení ekonomické výkonnosti konkrétní firmy**
Evaluation of Economic Effectiveness of Concrete Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická východiska
 3. Aplikační část
 4. Shrnutí, návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


KARLÖF, B; OSTBLÖM, S. *Benchmarking: A Signpost to Excellence in Quality and Productivity*. 2nd ed. Chichester: John Wiley & Sons, 1993. 197 s. ISBN 0-471-94180-8.
MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 197 s. ISBN 80-247-1277-6.
POLÁK, M.; LANDA, M. *Ekonomické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2008. 198 s. ISBN 978-80-251-1830-6.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jindra Peterková, Ph.D.**

Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 29.04.2011


prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 8, 9, 10, a 11, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.“

Bc. Markéta Kladivová

V Kozlovicích dne 29. 4. 2011

Obsah

1. Úvod	1
2. Teoreticko-metodologická východiska.....	3
2.1 Vymezení základních pojmů	3
2.1.1 Výkonnost podniku	3
2.1.2 Konkurenční prostředí, konkurence a konkurent	4
2.1.3 Definice malého a středního podnikání	4
2.1.4 Rodinné podnikání	5
2.1.5 Ukazatel.....	5
2.2 Přístupy k měření výkonnosti podniku	6
2.3 Tradiční přístupy k měření ekonomické výkonnosti	7
2.3.1 Analýza stavových ukazatelů	9
2.3.2 Analýza rozdílových a tokových ukazatelů	11
2.3.3 Analýza poměrových ukazatelů	12
2.3.4 Analýza soustav ukazatelů	21
2.3.5 Benchmarking	27
2.4 Vlastní postup použitý v aplikační části	30
3. Aplikační část.....	31
3.1 Představení společnosti	31
3.1.1 Historie a vývoj společnosti	32
3.1.2 Působnost a zákazníci společnosti	33
3.1.3 Stávající způsob hodnocení výkonnosti podniku.....	34
3.2 Výběr firmy pro benchmarking	35
3.2.1 Volba firmy pro benchmarking dle Grünwaldova testu bonity	36
3.2.2 Výběr finančních ukazatelů pro provedení benchmarkingu.....	36
3.3 Zhodnocení ekonomické výkonnosti firmy ZERO a spol, s. r. o. a	37
OBRETA, spol. s r. o.	37
3.3.1 Analýza stavových ukazatelů	37
3.3.2 Analýza rozdílových a tokových ukazatelů	42
3.3.3 Analýza poměrových ukazatelů	45
3.3.4 Analýza soustav ukazatelů	53
3.4 Vyhodnocení výsledků.....	57

3.4.1 Zhodnocení výsledků finanční analýzy	57
3.4.2 Analýza vybraných dat v rámci srovnání	59
4. Shrnutí, návrhy a doporučení	61
4.1 Shrnutí	61
4.2 Návrhy a doporučení	62
4.2.1 Ukončení podnikatelské činnosti	62
4.2.2 Využití služeb factoringových společností	62
4.2.3 Analýza zásob	63
4.2.4 Snížení zadluženosti	64
4.2.5 Hledání nových zákazníků	64
5. Závěr	65
Seznam použité literatury	67
Seznam zkratk	
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Přílohy	

1. Úvod

Cílem každého podniku je maximalizovat svůj zisk a tržní podíl. Této skutečnosti v dnešním dynamickém a stále globalizujícím se prostředí mohou dosáhnout jen ty firmy, které dokážou být dostatečně konkurenceschopné na konkrétním trhu. Být dostatečně konkurenceschopnou firmou znamená, dlouhodobě a úspěšně konkurovat svým stávajícím, ale i nově přicházejícím konkurentům v daném podnikatelském prostředí. Pokud chceme posoudit, zda analyzovaná firma je nejen dostatečně konkurenceschopná, ale také výkonná, musíme její výkonnost zhodnotit pomocí různých ekonomických ukazatelů a kritérií. Pro každou firmu se stává znalost její finanční situace stále více důležitou a nepostradatelnou, jelikož se neustále musí rozhodovat v podmínkách nejistoty.

Důkladná realizace analýzy zhodnocení ekonomické výkonnosti je důležitým podkladem nejen pro správná rozhodnutí vedení podniku, ale i jeho samotný budoucí rozvoj. Špatná rozhodnutí totiž většinou vedou ke špatným ekonomickým výsledkům. Pro tento účel zjištění finanční situace podniku slouží finanční analýza. Finanční analýza představuje zpětnou vazbu, která podnik informuje o účinnosti a efektivnosti jeho rozhodování, výkonnosti a celkové hospodářské a finanční situaci. Pomáhá také odhalit silné a slabé stránky podniku a může ho včas varovat před blížícími se problémy. Hodnocení ekonomické výkonnosti podniku je jedním z nejdůležitějších indikátorů, dle kterých můžeme měřit jeho výkonnost. Pravidelná realizace a zhodnocení ekonomické výkonnosti například dle finanční analýzy, je předpokladem úspěšného podnikání a mělo by být nedílnou součástí řízení každého podnikatelského subjektu.

Celá diplomová práce bude rozdělena do několika částí. Zabývat se bude definováním teoreticko-metodologických východisek, praktickou aplikací zvolených metodik a zhodnocením dosažených výsledků, ze kterých budou následně nadefinovány možné návrhy a doporučení pro zlepšení dosavadní situace podniku.

Teoreticko-metodologická část diplomové práce bude obsahovat veškerá teoretická východiska potřebná pro provedení ekonomické analýzy. Budou vymezeny základní pojmy, jako výkonnost podniku, konkurenční prostředí, konkurence, konkurent, malé a střední podnikání, rodinné podnikání, aj. Následovat bude vysvětlení přístupů k měření výkonnosti podniku, zejména přístupů tradičních. Rovněž bude blíže vysvětlena podstata zvolených nástrojů finanční analýzy vedoucí ke zjištění ekonomické výkonnosti podniku a metoda benchmarking.

V aplikační části bude nejprve představena analyzovaná firma, její základní charakteristiky, historie, působnost, zákazníci a současná ekonomická situace. Následovat bude realizace Grünwaldova testu bonity, na jehož základě bude vybrán podnik pro účely srovnání. Nejdůležitější částí v rámci části aplikační bude samotné zhodnocení ekonomické výkonnosti firem. To bude provedeno prostřednictvím nadefinovaných finančních ukazatelů a uplatněna bude i metoda benchmarking. V závěru této části bude prezentováno vyhodnocení dosažených výsledků firem.

Cílem této diplomové práce je zhodnocení ekonomické výkonnosti firmy působící na trhu s obaly, obalovým materiálem a spotřebním zbožím. Bude provedeno srovnání dosažených výsledků analyzované firmy s nejlepším vybraným konkurentem v odvětví. Zhodnocení ekonomické výkonnosti bude realizováno na základě benchmarkingu prostřednictvím ukazatelů finanční analýzy.

2. Teoreticko-metodologická východiska

V rámci druhé kapitoly diplomové práce budou vymezeny základní pojmy a přístupy vztahující se k řešené problematice. Následně se bude zabývat popisem jednotlivých metod, ukazatelů a modelů umožňující analyzovat a zhodnotit finanční situaci podnikatelského subjektu. Pro zpracování daného tématu diplomové práce byla použita odborná literatura českých a zahraničních autorů.

Pro vymezení teoretických východisek, které se zabývají posouzením ekonomické výkonnosti podniku, byla použita odborná literatura těchto autorů: Mikoláš (2005), Polák a Landa (2008). Pro specifikaci základní metody srovnání výkonnosti podniku a analýzu nadefinovaných ukazatelů, byly použity následující publikace: Karlöf a Istblom, (1995); Růčková (2008); Synek (2009).

2.1 Vymezení základních pojmů

V úvodu této podkapitoly jsou vymezeny základní pojmy, ze kterých budu v diplomové práci vycházet. Jedná se o výkonnost podniku, konkurenční prostředí, konkurenci, konkurenta, malé a střední podnikání a rodinné podnikání.

2.1.1 Výkonnost podniku

Výkonnost podniku chápeme jako jeho schopnost co nejefektivněji zhodnotit investice, které byly do podnikání vloženy. Toto pojetí výkonnosti není úplné, neboť může vést k názoru, že výkonný podnik je pouze ten podnik, který má žádoucí hospodářský výsledek. Hospodářskou výkonnost podniku můžou hodnotit různí aktéři. Jinak hodnotí výkonnost podniku jeho vlastníci, jinak manažeři a jinak zákazníci či ostatní subjekty vystupující na trhu. Měřítkem výkonnosti podniku pro vlastníka bude především návratnost vložených investic, ekonomická přidaná hodnota či hodnota podniku. Manažerům zase bude záležet na rychlosti jejich reakce na změny vnějšího prostředí a na vznik nových podnikatelských příležitostí. Zákazník zase bude hodnotit kvalitu výrobků a služeb, jejich dodací lhůtu, cenu, doprovodné služby apod.

Finanční výkonnost představuje jeden ze základních cílů finančního řízení podniku. Tu lze hodnotit dle jeho schopnosti vytvářet zisk, zajišťovat přírůstek majetku, zhodnocovat vložený

kapitál a zajišťovat svou platební schopnost. Při měření výkonnosti podniku můžeme využít tradičního, moderního, komplexního nebo srovnávacího přístupu (viz kapitola 2.2 a 2.3).

K dlouhodobému růstu a prosperitě podniku není důležitá pouze spokojenost vlastníků, ale i všech ostatních zainteresovaných stran včetně zaměstnanců, pro něž je důležité nejen finanční ohodnocení, jež jim je schopen a ochoten podnik poskytnout, ale také pracovní podmínky, možnost vlastního kariérového růstu, vzdělávání apod.

2.1.2 Konkurenční prostředí, konkurence a konkurent

Konkurenční prostředí můžeme definovat jako časový řez prostorem, ve kterém probíhá vzájemné působení dvou a více subjektů, které se snaží v daném čase a prostoru realizovat stejnou nebo obdobnou činnost, mají stejné a nebo alespoň podobné cíle nebo používají stejných nebo podobných metod k jejich co nejlepšímu dosažení.

Konkurenci lze obecně chápat jako proces střetávání protikladných zájmů subjektů působících na daném trhu. Můžeme ji také označit jako vzájemné soupeření dvou a více podniků. Velká část podniků tržního hospodářství se nezávisle na sobě snaží získat co největší přízeň kupujících, a to s hlavním cílem, zajistit si konkrétní podnikatelský cíl, kterým může být například zisk, objem prodeje, podíl na daném trhu apod. Konkurenční soupeření se uskutečňuje mezi podniky především na základě cen, kvality, poskytovaných doprovodných služeb a jiných faktorů, které zákazník pozitivně hodnotí. Chce-li podnik podnikat, musí k konkurenci počítat. Každá firma totiž svého konkurenta má a musí se co nejlépe snažit vůči němu na trhu prosadit.

Konkurenty již můžeme definovat jako určité prvky konkurence, které se vyznačují svými charakteristickými znaky. Jedná se především o znaky, které na konkurenci působí tak, aby podnik rozhodným, rychlým, úspěšným a efektivním způsobem získal rozhodující vliv na konkurenční prostředí oproti ostatním.

2.1.3 Definice malého a středního podnikání

Existuje mnoho možností jak podniky klasifikovat, avšak za základní kritéria klasifikace podniků můžeme považovat např. počet zaměstnanců, výši ročního obrátu, celkovou hodnotu aktiv či jeho nezávislost. Podniky můžeme také zařadit do jednotlivých skupin dle oboru činnosti, právní formy, velikosti nebo lokality ve které se nachází.

Za malý a střední podnik dle Evropské unie se považuje takový podnik, který zaměstnává méně než 250 zaměstnanců, jeho aktiva, uvedená v rozvaze nepřesahují 980 mil. Kč nebo vykazuje čistý obrat, který za poslední uzavřené účetní období nepřesáhl 1 450 mil. Kč, účtuje-li v soustavě podvojného účetnictví. Pokud však neúčtuje v soustavě podvojného účetnictví vztahují se výše uvedené částky ke konečným příjmům a k úhrnu jeho majetku. Nezávislost podnikatele znamená, že žádná jiná osoba nebo více osob společně nemají vyšší než 25-ti % podíl na jeho základním kapitálu ani na jeho hlasovacích právech.

2.1.4 Rodinné podnikání

Rodinné podniky nejsou definovány na základě jejich velikosti, nýbrž pomocí jiných kritérií. A to, že majitel svůj podnik považuje za podnik rodinný, má v úmyslu odevzdat svůj podnik do rukou některého ze svých příbuzných a nebo okolo majitele podniku pracuje jako řádný zaměstnanec jiný člen rodiny, který je součástí každodenního řídicího procesu. Někdy je rodinné podnikání také definováno jako podnikání ve kterém dva a více členů rodiny mají dohled nad finanční stránkou podniku.

Tento typ podnikání má své obrovské výhody oproti jiným. Jsou jimi především důvěra a spolehlivost, které jsou pro podnikání jako takové velice důležité a vedou ke splnění podnikových cílů. V mnoha případech rodinné podniky přecházejí z generace na generaci, což může být také velkou výhodou, poněvadž jde o předání plně vybudovaného podniku poznamenaného časem, tradicí a jménem. K nevýhodám zpravidla patří nedostatek času na tu část rodiny, která v podniku nepracuje nebo kladení vyšších nároků na podnikání a pracující členy rodiny.

2.1.5 Ukazatel

Základním prvkem rozborových technik je ukazatel, který má vypovídací schopnost o velikosti jednotlivých jevů. Finančním ukazatelem rozumíme číselnou charakteristiku ekonomické činnosti podniku. Většinou jsou vyjádřeny v peněžních jednotkách nebo v procentech.

Finanční ukazatele jsou základní nástroje elementární finanční analýzy, neboť přinášejí odpovědi na různé otázky související s ekonomickou výkonností podniku. Mezi základní typy ukazatelů můžeme zařadit: absolutní ukazatele, poměrové ukazatele, pyramidový rozklad

vrcholového ukazatele a souhrnné ukazatele. Absolutní ukazatele jsou zjišťovány přímo z účetních výkazů a nemusí být pro potřeby finanční analýzy nijak dále upravovány. Ukazatelé, které se vztahují k určitému datu označujeme jako stavové ukazatelé. Ty, které se týkají určitého časového intervalu nazýváme tokovými ukazateli. Pokud měříme rozdíl absolutních ukazatelů získáme rozdílové ukazatele. Poměrové ukazatele vycházejí z poměru dvou ukazatelů, mezi nimiž je vzájemná souvislost.

2.2 Přístupy k měření výkonnosti podniku

Proto, aby byla firma úspěšná, musí dosahovat dobré výkonnosti. V rámci samotného hodnocení výkonnosti podniku je k dispozici několik analytických metod, pomocí nichž je možné posuzovat efektivitu hospodaření podniku, jak v rámci finančních výsledků, tak i pomocí ostatních faktorů, které nemůžeme kvantitativně vyjádřit. Výkonnost podniku lze měřit na základě několika přístupů, které se neustále vyvíjí (viz tab. 2.1).

Tab. 2.1. Přístupy k měření výkonnosti podniku

Tradiční přístupy	Moderní přístupy	Komplexní přístupy
Absolutní ukazatele	EVA	Balanced Scorecard
Rozdílové ukazatele	MVA	EFQM
Paralelní soustava poměrových ukazatelů	CFROI	
Pyramidová soustava poměrových ukazatelů		

Zdroj: Vlastní zpracování dle: ŠULAK, M.; VACÍK, E. Měření výkonnosti firem. 1. vyd. Praha: EUPRESS, 2005. 90 s. ISBN 80-86754-33-2.

Tradiční nástroje k měření výkonnosti jsou dlouhodobě využívány většinou firem. Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, které jsou obsaženy v základních účetních výkazech. Nepojednává pouze o momentálním stavu, ale především zkoumá vývojové tendence v čase, hodnotí stabilitu výsledků podniku a porovnává standardní hodnoty v odvětví nebo s přímou konkurencí na trhu (viz kapitola 2.3).

V současné době se upřednostňuje měření výkonnosti podniku z pohledu zvýšení jeho hodnoty. Dosažení maximální tržní hodnoty podniku je z pohledu vlastníka považována za základní cíl jeho podnikání. Mezi základní ukazatele tohoto způsobu měření patří: EVA, MVA a CFROI. Mezi metody, které komplexně měří výkonnost podniku řadíme Balanced scorecard a metodiku EFQM. Pro správnou a účelnou analýzu je vhodné použít více metod.

Protože doposud nebyla nalezena žádná univerzální a objektivní metoda a ani neexistuje žádný jednotný názor na to, jak výkonnost podniku měřit, je nejdůležitějším kritériem zvýšení bohatství vlastníků.

2.3 Tradiční přístupy k měření ekonomické výkonnosti

Konkurenční prostředí umožňuje zdravé fungování pouze těm firmám, které dokonale ovládají nejen obchodní stránku podnikatelské činnosti (odbyt výrobků a služeb je bezesporu smyslem existence každé firmy), ale také stránku finanční, jež hraje velmi významnou roli. Mezi základní cíle finančního řízení podniku se především řadí finanční stabilita, která se nejčastěji hodnotí na základě dvou hledisek. Z prvního pohledu bývá za nejdůležitější označována schopnost podniku vytvářet zisk, zajišťovat přírůstek jeho majetku a zhodnocovat vložený kapitál. Bez splnění těchto předpokladů by totiž nebylo v podstatě možné, a ani smysluplné, podnikat. Z pohledu druhého je nejdůležitější zajištění platební schopnosti podniku.

Za nejdůležitější nástroj finančního řízení podniku je považována finanční analýza. Jejím hlavním úkolem je vyhodnocení ekonomické situace podniku, která je výsledkem působení ekonomických i neekonomických faktorů, a vlivy těchto faktorů brát v potaz při interpretaci samotných výsledků. Dále by měla představovat podklad pro kvalitní rozhodování vedení podniku či manažerů o jeho samotném fungování a postavení na daném trhu. Dle objektu zkoumání dělíme finanční analýzu na analýzu mezinárodní, národního hospodářství, odvětví a podniku. Obsah této práce je zaměřen především na analýzu podniku.

Analýza národního hospodářství, kterou provádějí specializované instituce, poskytuje externí informace o vnějším prostředí podniku, a hraje neopomenutelnou a podstatnou úlohu při podnikatelském rozhodování a plánování. Mezinárodní analýza se zabývá otázkami nadnárodního charakteru a je podstatná pro podniky působící v mezinárodních vztazích. V souvislosti s odvětvím se analyzují především odbytové možnosti, nasycenost domácího a zahraničního trhu apod. Hodnotíme-li odvětví, musíme vzít v úvahu jeho současný stav a to, jaký je jeho očekávaný vývoj do budoucna. Tato analýza je velmi důležitá při srovnávání podniků. Běžně se využívá i ve srovnávání se zahraničím. Analýza podniků a společností se vždy zaměřuje na tu oblast, jež je klíčová pro zadavatele analýzy. Provádíme-li analýzu v rámci jedné společnosti, je možné využít pouze časových srovnávání, tedy porovnávat, jak fungoval podnik v předcházejících obdobích a jak funguje v současnosti. Zároveň je nutné

vzít v úvahu veškeré změny, jež by mohly být příčinou výrazných odchylek mezi obdobími a mohly by tato srovnávání negativně ovlivnit či přímo znemožnit.

Z metodologického hlediska je si nutné uvědomit, že při realizaci finanční analýzy musíme dbát na správný výběr metod. Volba metody by měla být učiněna s ohledem na účinnost, spolehlivost a nákladovost. Finanční analýza využívá v zásadě dvě skupiny metod, a to metody elementární a metody vyšší. Vyšší metody finanční analýzy nepatří k metodám univerzálním. Použití těchto metod je závislé na hlubších znalostech matematické statistiky, ale také hlubších teoretických i praktických ekonomických znalostech. Nejsou používány běžně ve firemní praxi.¹ Tato diplomová práce se bude zabývat pouze metodami elementárního typu. Tedy metodami, které využívají pouze základních matematických operací. Můžeme je členit do několika skupin (viz kapitola 2.3.1 až 2.3.4).

Úspěšnost měření výkonnosti není podmíněno kvantitou informací, nýbrž jejich kvalitou, protože jen kvalitní data mohou s vysokou pravděpodobností určit jak na tom podnik ve skutečnosti je a jakým směrem se ubírá. Informační zdroje můžeme podle jejich dostupnosti rozdělit na interní a externí. Interní informace se bezprostředně dotýkají analyzované firmy, které mohou a nemusí být veřejně dostupné. Externí informace pocházejí z vnějšího okolí podniku a týkají se nejen podniku samotného, nýbrž i podniků ostatních. Jedná se především o informace plynoucí z odvětvových analýz, analýz národního hospodářství nebo analýz mezinárodních.

Pokladem každého podniku je kvalitní účetní, protože právě účetnictví vypovídá o firmě ledacos. V účetnictví je uložena celá řada informací, které přebírají další ekonomické subjekty a zpracovávají je na základě různých analytických postupů.² Základním veřejně dostupným zdrojem informací je účetní závěrka, která zahrnuje základní účetní výkazy. Ty obsahují souhrnné informace o průběhu a úspěšnosti hospodářské činnosti podniku. Zpravidla se jedná o tyto: rozvaha, výkaz zisků a ztrát a výkaz o peněžních tocích, přičemž nezanedbatelnou součástí je i příloha k účetní závěrce.

Rozvaha podniku zachycuje bilanční formou stav majetku a zdrojů jejich financování vždy k určitému datu. Zpravidla se rozvaha sestavuje k poslednímu dni každého roku. Skládá se ze tří oblastí. První oblastí je majetková situace podniku, v rámci níž zjišťujeme, v jakých druzích je majetek v podniku vázán, jak je oceněn, nakolik opotřeben apod. Druhou oblastí jsou zdroje financování, z nichž byl majetek pořízen. Poslední oblast informuje o finanční

¹ RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.

² RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.

situaci podniku jako např. jakého zisku či ztráty podnik v daném roce dosáhl, jak jej rozdělil, jaká je výše jeho závazků apod.

Výkaz zisku a ztráty podává přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření podniku vztahující se k určitému období. V tomto výkazu jsou rozlišovány tři kategorie výsledku hospodaření: provozní, finanční a mimořádný. Při součtu provozního a finančního hospodářského výsledku a odpočtu daně z příjmu za běžnou činnost dostaneme výsledek hospodaření z běžné činnosti.

Informace, které se týkají finanční situace podniku, jsou určeny nejen manažerům, nýbrž i mnoha dalším zainteresovaným stranám, které přicházejí do kontaktu s podnikem jakýmkoliv způsobem. Ty můžeme opět rozdělit na externí a interní. Mezi externí uživatele řadíme v první řadě investory, banky a jiné věřitele, stát a jeho orgány, zákazníky, dodavatele nebo konkurenci. Naopak mezi interní uživatele můžeme zařadit samotné manažery, odboráře a zaměstnance.

Následující text bude věnován analýze stavových ukazatelů, rozdílových a tokových ukazatelů, poměrových ukazatelů a soustav ukazatelů.

2.3.1 Analýza stavových ukazatelů

K hodnocení finanční situace podniku při využití analýzy stavových ukazatelů se využívá údajů obsažených v účetních výkazech. Stavové veličiny jsou veličiny, které udávají stav k určitému datu a tvoří obsah účetního výkazu rozvaha. Analýza stavových ukazatelů zahrnuje:

- 1) horizontální analýzu.
- 2) vertikální analýzu.

Ad 1) Horizontální analýza

Horizontální (vodorovná) analýza sleduje vývoj položek účetních výkazu v čase. Tato analýza hledá odpověď na otázku: Jak se mění daná položka v čase? Rozbor horizontální analýzy může být proveden meziročně, kdy porovnáváme dvě po sobě jdoucí účetní období, nebo za několik účetních období. Výhodou této analýzy je především její jednoduchá aplikace, srozumitelnost a rychlost provedení.

Horizontální analýzou nezjišťujeme pouze absolutní hodnoty jednotlivých vykazovaných položek, přičemž je nejčastěji využíváno srovnávání za posledních tři až deset let, ale zároveň sledujeme i jejich relativní změny (v procentech). Pro získání procentuální změny využíváme vzorce:

$$\boxed{\text{Změna v \%} = \frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} * 100}^3 \quad (2.1)$$

Při aplikaci horizontální analýzy je nutné vzít v úvahu, že do ní nejsou zapracovány vlivy inflace, které mohou zkreslovat obdržené výsledky. Je možné sčítat pouze rozdíly, které jsou vyjádřeny v peněžních částkách. Procentně vyjádřené výsledné hodnoty sčítat nelze.

Ad 2) Vertikální analýza

Vertikální (svislá) analýza sleduje strukturu účetních výkazů vůči sledované veličině. Tato analýza hledá odpověď na dvě základní otázky: Jak se mění při vývoji podniku proporce sledovaných položek? Je struktura majetku, kapitálu, tvorby zisku stabilní, nebo dochází k nepříznivému vývoji? Výhodou vertikální analýzy oproti analýze horizontální je, že není ovlivněna inflací vznikající mezi jednotlivými roky. Výsledky vertikální analýzy jsou proto v jednotlivých letech vzájemně porovnatelné. Je vhodná jak pro porovnávání v čase, tak i pro srovnávání výsledků mezi různými podniky – v prostoru.

Cílem vertikální analýzy je určit:

- podíl jednotlivých majetkových složek na celkových aktivech,
- podíl jednotlivých zdrojů financování na celkových pasivech,
- podíl jednotlivých položek výsledovky na tržbách.⁴

Při výpočtu procentuálního podílu jednotlivých položek vůči celku postupujeme dle následujícího vzorce:

$$\boxed{P_i = B_i / \sum B_i}^5 \quad (2.2)$$

, kde

B_i ... velikost zkoumané položky bilance,

$\sum B_i$... suma hodnot položek v rámci daného celku,

P_i ... vztah zkoumané položky vůči celku v %.

³ KISLINGEROVÁ, E; HNILICA, J. *Finanční analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.

⁴ SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.

⁵ KISLINGEROVÁ, E; HNILICA, J. *Finanční analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.

2.3.2 Analýza rozdílových a tokových ukazatelů

Analýza rozdílových a tokových ukazatelů se zabývá analýzou těch účetních výkazů, které v sobě nesou tokové veličiny. Tokové veličiny jsou takové, které udávají vývoj v určitém časovém intervalu. Jedná se o položky zahrnuté ve výkazu zisku a ztráty a výkazu o peněžních tocích. Stranou však nezůstává ani rozvaha, protože analýzu oběžných aktiv lze také provést pomocí rozdílových ukazatelů. Analýza rozdílových a tokových ukazatelů zahrnuje:

- 1) analýzu čistého pracovního kapitálu,
- 2) analýzu bilančních pravidel.

Ad 1) Analýza čistého pracovního kapitálu

Základem pro výpočet čistého pracovního kapitálu (NWC – Net Working Capital) je účetní výkaz rozvaha. Jeho součástí jsou veškeré aktivní položky hotovostního cyklu. Hotovostní cyklus tvoří zásoby, pohledávky a finanční majetek. Je důležité rozlišovat pojmy pracovní kapitál a čistý pracovní kapitál. Pracovní kapitál je tvořen majetkem, který je potřebný pro provoz podniku. Kdežto čistý pracovní kapitál je oběžný majetek podniku, který není pokryt z krátkodobých zdrojů.

$$\boxed{\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{zásoby} + \text{pohledávky} + \text{peníze} - \text{krátkodobé závazky}}^6 \quad (2.3)$$

Ad 2) Analýza bilančních pravidel

Zlaté bilanční pravidlo porovnává dlouhodobé zdroje a dlouhodobý majetek, resp. hlídá časovou sladěnost umístění zdrojů do majetku.⁷

Pravidlo vyrovnání rizika se soustřeďuje na vztah vlastního a cizího kapitálu. Přičemž by vlastní zdroje by měly být vyšší než zdroje cizí, případně rovny.

Pari pravidlo srovnává vlastní kapitál a dlouhodobý majetek podniku, přičemž požaduje, aby byl dlouhodobý majetek celý kryt vlastním kapitálem jen výjimečně. Vlastního kapitálu

⁶ SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

⁷ SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.

by totiž mělo být méně než dlouhodobého majetku, aby se mohl vytvořit prostor pro financování s dlouhodobými zdroji.

2.3.3 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele umožňují srovnání určitého podniku s jinými podniky (mezipodnikové srovnání) nebo s odvětvovým průmyslem, resp. konkurenčními podniky.⁸ Lze je vymezit jako ukazatele struktury, kdy dáváme do poměru část celku a celek, nebo jako ukazatele intenzity, kdy dáváme do poměru příslušné veličiny. Níže si přiblížíme paralelní soustavu ukazatelů, která zahrnuje ukazatele:

- 1) rentability,
- 2) aktivity,
- 3) zadluženosti,
- 4) likvidity.

Ad 1) Ukazatele rentability

Ukazatele rentability, nebo-li ukazatele výnosnosti kapitálu, poměřují výsledek efektu dosaženého podnikatelskou činností podniku k nějaké srovnávací základně, která může být jak na straně aktiv, tak na straně pasiv. Zobrazují pozitivní nebo negativní vliv řízení aktiv, financování podniku a likvidity na rentabilitu. Obecně platí, že by ukazatele rentability měly mít rostoucí tendenci. Doporučené hodnoty v rámci této skupiny nebývají uváděny. Mezi ukazatele rentability patří ukazatel rentability celkových aktiv, rentability vlastního kapitálu, rentability vloženého kapitálu a rentability tržeb.

a) Rentabilita celkových aktiv (ROA – Return on Assets)

ROA poměřuje zisk podniku s celkovými vloženými prostředky bez ohledu na to, zda byly pořízeny z vlastního kapitálu, nebo kapitálu věřitelů. Pokud je do čitatele dosazen EBIT (EBIT – Earnings Efore Interest and Tax), pak ukazatel měří hrubou produkční sílu aktiv podniku před odpočtem daní a nákladových úroků. Odpovídá provoznímu výsledku hospodaření. Nejčastěji se používá při mezipodnikovém srovnávání. Vyhneme se totiž

⁸ SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

nepřesností v souvislosti s případným rozdílným zdaňováním či výší úroku. **Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím efektivněji firma zúročuje vložený kapitál.**

$$\text{Rentabilita celkových aktiv} = \frac{\text{EBIT}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.4)$$

b) Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity)

Je jedním z klíčových ukazatelů, na který soustřeďují pozornost akcionáři, společníci a další investoři. Měří, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu akcionářem.¹⁰ Pomocí tohoto ukazatele akcionáři zjišťují zda jejich kapitál přináší dodatečný výnos. Ukazatel slouží pro rozhodování o tom, zda investice do podniku přináší vyšší očekávaný výnos, než by stejný objem kapitálu byl investován jiným způsobem. **Obecně platí, že čím vyšší hodnoty ukazatel dosahuje, tím je situace pro firmu příznivější. Hodnota ukazatele musí také být vyšší než je průměrná sazba úročení bankovních vkladů.**

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.5)$$

c) Rentabilita vloženého kapitálu (ROI – Return on Investment)

Pomocí tohoto ukazatele se měří podnikatelská činnost podniků a je potřeba na něj nahlížet z pohledu strany pasiv. Tento ukazatel vyjadřuje výnosnost vloženého kapitálu bez ohledu na to, ze kterých zdrojů byl kapitál získán. Poměřuje zisk podniku s celkovým kapitálem do podniku vloženým. **Opět platí, že čím vyšší hodnoty ukazatel dosahuje, tím je situace pro firmu lepší.**

$$\text{Rentabilita vloženého kapitálu} = \frac{\text{EBIT}}{\text{celkový kapitál}} \quad (2.6)$$

⁹ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.

¹⁰ KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9.

¹¹ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.

¹² SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.

d) Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales)

Rentabilita tržeb vypovídá o tom, kolik korun zisku podnik získá z jedné koruny tržeb. Tržby ve jmenovateli představují tržní ohodnocení výkonů podniku za určité období. Je-li hodnota ukazatele rentability tržeb nižší než průměr dosahovaný v rámci stejného odvětví či oboru podnikání, znamená to, že podnik prodává za nižší ceny nebo vyšší náklady, popřípadě obojí. ***Čím vyšší výsledné hodnoty tento ukazatel dosahuje, tím více firma profituje.***

$$\boxed{\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{EBIT}}{\text{tržby}}}^{13} \quad (2.7)$$

Ad 2) Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity, měří jak management podniku dokáže efektivně hospodařit se svými aktivy. Má-li podnik více aktiv, než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady a tím i nižší zisk. Pokud jich má naopak nedostatek, pak přichází o výnosy z mnoha potencionálně výhodných podnikatelských příležitostí, které by mohl získat. V podnikové praxi se můžeme setkat se dvěma typy ukazatelů aktivity vyjádřenými buď počtem obrátů (obratovosti), nebo dobou obratu. Ukazatele obratovosti udávají počet obrátek za určité období, tzn. kolikrát se aktiva podniku obrátí za rok. Obecně platí, že čím vyšší je jejich počet, tím kratší dobu je majetek v podniku vázán a obvykle se zvyšuje jeho zisk. Ukazatele doby obratu vyjadřují dobu trvání jedné obrátky. Při výpočtu doby obratu budeme pracovat s ekonomickým rokem, který má 360 dní. Mezi základní ukazatele aktivity řadíme například – obrat aktiv, obrat zásob, doba obratu zásob, doba splatnosti pohledávek, doba splatnosti krátkodobých závazků aj.

a) Obrat aktiv

Tento ukazatel aktivity bývá též označován jako vázanost celkového vloženého kapitálu. Je vyjádřen poměrem tržeb k celkovým aktivům podniku. Udává tedy, kolikrát se celková aktiva podniku obrátí za jeden kalendářní rok. ***Pro efektivnost využívání celkových aktiv by se měl pohybovat minimálně na úrovni hodnoty 1.***

$$\boxed{\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}}^{14} \quad (2.8)$$

¹³ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.

¹⁴ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.

b) Obrat zásob

Někdy je nazýván jako ukazatel intenzity využití zásob. Vyjadřuje, kolikrát je každá položka zásob během roku prodána a opětovně naskladněna. Vypočtená hodnota pak vyjadřuje, kolikrát za rok se zásoby podniku přemění v ostatní formy oběžného majetku do doby jejich spotřeby nebo do doby jejich prodeje a opětovně nakoupí. ***Snahou podniku by měla být takový obrat zásob, při němž podnik nebude mít nadměrné náklady.*** Jedná se především o náklady spojené s řízením zásob a náklady spojené s neuskutečněnými prodeji v důsledku jejich nedostatku, neboť mohou vést k růstu vázanosti kapitálu, který nenese podniku žádný výnos.

$$\boxed{\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}}^{15} \quad (2.9)$$

c) Obrat pohledávek

Obratovost pohledávek je vyjadřována jako vztah mezi tržbami a pohledávkami. V úvahu bereme často jen pohledávky krátkodobé. Ukazatel vyjadřuje počet obrátek pohledávek za sledované období, během kterého bylo dosaženo daných tržeb použitých v ukazateli. ***Obecně platí, že čím vyšší je výsledná hodnota tohoto ukazatele, tím lépe.*** Vypočte se na základě tohoto poměru:

$$\boxed{\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}}}^{16} \quad (2.10)$$

d) Obrat krátkodobých závazků

Jako poslední ze skupiny obratu jednotlivých položek aktiv je obratovost závazků. Ta je definována jako poměr tržeb k závazkům. Opět nejčastěji bereme v úvahu závazky krátkodobé. Vypočte se na základě vztahu:

¹⁵ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.

¹⁶ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.

$$\boxed{\text{Obrát pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{závazky}}}^{17} \quad (2.11)$$

e) Doba obratu zásob

Vyjadřuje průměrný počet dní, po které jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby nebo jejich prodeje. U zásob v podobě hotových výrobků a zboží, je tento ukazatel také indikátorem likvidity. Ten vyjadřuje počet dní, za něž se zásoba přemění v hotové peníze nebo pohledávky. ***Platí, že čím je doba obratu zásob kratší, tím lépe pro firmu.***

$$\boxed{\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby} / 360}}^{18} \quad (2.12)$$

f) Doba splatnosti pohledávek

Smyslem tohoto ukazatele je stanovit počet dní, kdy musí podnik čekat, než dostane zaplacení od svých odběratelů za prodané výrobky a služby. Vypočte se jako poměr průměrného stavu pohledávek k průměrným denním tržbám na obchodní úvěr. Pod pojmem obchodní úvěr rozumíme peněžní prostředky, které podnik poskytuje svým odběratelům od předání výrobků do provedení inkasa. ***Výsledná hodnota tohoto ukazatele by neměla být vyšší, než hodnota obratu závazků.***

$$\boxed{\text{Doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby} / 360}}^{19} \quad (2.13)$$

g) Doba splatnosti krátkodobých závazků

Doba splatnosti krátkodobých závazků nebo také doba provozního úvěru, udává jak dlouho podnik odkládá platbu faktur svým dodavatelům a vyžívá jimi poskytnutý obchodní úvěr. Nákup na obchodní úvěr představuje peněžní prostředky, které podnik po určitou dobu

¹⁷ RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.

¹⁸ SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.

¹⁹ SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.

zadržuje a využívá k uspokojování jiných vlastních potřeb. **Výsledná hodnota tohoto ukazatele by měla být vyšší, než hodnota obratu pohledávek.**

$$\boxed{\text{Doba splatnosti závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby} / 360}}^{20} \quad (2.14)$$

Ad 3) Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti sledují vztah mezi vlastními a cizími zdroji financování. Čím vyšší je podíl vlastního kapitálu, tím bezpečnější postavení mají věřitelé vůči ztrátám v případě likvidace podniku. Z toho vyplývá, že věřitelé budou preferovat nízké hodnoty skupiny ukazatelů zadluženosti. To, že je podnik nějakým způsobem zadlužen, neznamená, že to je jeho slabou stránkou. V dobře fungujícím podniku může vysoká zadluženost pozitivně přispívat k rentabilitě vlastního kapitálu, a tím k vyšší tržní hodnotě podniku. Současně se ale zvyšuje riziko jeho finanční nestability.

Při analýze zadluženosti podniku je nutné zjistit objem majetku, který má podnik pořízen na leasing. Majetek získaný na leasing se totiž neobjevuje v rozvaze, ale pouze jako náklad ve výkazu zisků a ztrát. Do kategorie ukazatelů zadluženosti například řadíme celkovou zadluženost, běžnou zadluženost, kvótu vlastního kapitálu, koeficient zadluženosti, vyjádřené v procentech, úrokové krytí apod.

a) Celková zadluženost

Vypočte se jako podíl cizích zdrojů a celkových aktiv podniku. Ukazatele zadluženosti jsou ovlivňovány hlavně těmito čtyřmi faktory – daně, riziko, typ aktiv a stupeň financování volnosti podniku. **Celková zadluženost by neměla být vyšší než 50%.**

$$\boxed{\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} * 100}^{21} \quad (2.15)$$

²⁰ SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.

²¹ SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

b) Běžná zadluženost

Dává do poměru krátkodobý cizí kapitál a celková aktiva. Ukazatel běžné zadluženosti vyjadřuje, jaká část aktiv podniku je financována krátkodobými cizími zdroji. Krátkodobými cizími zdroji mohou být běžné bankovní úvěry, pasivní přechodné a dohadné položky. **Čím nižší hodnoty ukazatel dosahuje, tím je situace pro firmu příznivější.**

$$\text{Běžná zadluženost} = \frac{\text{krátkodobý cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} * 100 \quad (2.16)$$

c) Kvóta vlastního kapitálu

Kvóta vlastního kapitálu, nebo-li ukazatel finanční nezávislosti podniku na cizích zdrojích je opakem ukazatele celkové zadluženosti. Je podílem vlastního kapitálu a celkových aktiv. V podstatě vyjadřuje, jaká část podnikových aktiv je financována kapitálem akcionářů. **Hodnota výsledného ukazatele by měla být vyšší než 50%.**

$$\text{Kvóta vlastního kapitálu} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} * 100 \quad (2.17)$$

d) Koeficient zadluženosti

Jde o ukazatel, který ovlivňuje rozhodování věřitelů (bank) o poskytnutí úvěru podniku. **Standardní hodnota koeficientu zadluženosti by měla být nižší než je 70 %.** V tomto případě se jedná o pozitivní vývoj. Ukazatel má stejnou vypovídací schopnost jako ukazatel celkové zadluženosti. Zatímco celková zadluženost roste lineárně, koeficient zadluženosti exponenciálně s růstem proporce dluhů ve finanční struktuře podniku.

$$\text{Koeficient zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} * 100 \quad (2.18)$$

²² SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.

²³ SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.

²⁴ SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

e) Úrokové krytí

Vypočte se jako poměr zisku před úroky a zdaněním k nákladovým úrokům. Hodnota ukazatele informuje o tom, kolikrát zisk podniku převyšuje placené úroky, poté, co jsou uhrazeny všechny náklady související s produktivní činností podniku. ***Hodnota úrokového krytí dosahující hodnoty pouze do 100% znamená, že firma vydělává pouze na úroky. Proto by hodnota ukazatele měla být vyšší.***

$$\boxed{\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}}^{25} \quad (2.19)$$

f) Dlouhodobá zadluženost

Zjišťuje podíl dlouhodobých cizích zdrojů na celkových aktivech firmy. Vypočte se na základě tohoto vztahu:

$$\boxed{\text{Dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{Dlouhodobé cizí zdroje}}{\text{Aktiva}}}^{26} \quad (2.20)$$

Ad 4) Ukazatele likvidity

Likvidita podniku charakterizuje schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky, a těmi krýt včas všechny své splatné závazky. Aby mohl podnik existovat, je nutné, aby byl solventní, což znamená, být schopen včas a v plné míře splatit své závazky. Likvidita a solventnost jsou jistým způsobem vzájemně propojené. Aby byla firma solventní, je nutné, aby měla určitou část majetku v takové formě, aby ji mohla rychle použít k úhradě svých závazků.

K hodnocení likvidity podniku je důležité zaujmout postoj vzhledem k různým zainteresovaným stranám, které budou využívat výsledků finanční analýzy. Každá skupina preferuje jinou úroveň likvidity. Například pro management podniku může nízká či nedostatečná likvidita znamenat ztrátu kontroly nad podnikem, ztráty z kapitálových investic

²⁵ SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.

²⁶ SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

apod. Vlastíci nižší úroveň likvidity naopak spíše preferují, neboť oběžná aktiva představují neefektivní vázanost finančních prostředků, což může snižovat rentabilitu vlastního kapitálu. Zato věřitelé podniku spojují nedostatečnou likviditu s odkladem inkasování úroků a jistiny. Obdobný je i pohled dodavatelů a zákazníků, neboť snížená likvidita může vést ke skutečnosti neplnění obchodních smluv podniku. Tím pak může dojít ke ztrátě vztahů.

a) Běžná likvidita

Značí, kolikrát jsou krátkodobé závazky kryty oběžnými aktivy. Běžná likvidita je citlivá na správné oceňování a strukturu zásob a také na strukturu pohledávek (jejich nedobytnost, prodlení apod.) Je pochopitelné, že zásoby nemusí být snadné rychle prodat a proměnit je tak v hotové peníze. Má-li podnik nevhodně zvolenou strukturu oběžných aktiv (například nadměrné zásoby či nedobytné pohledávky), může se jednoduše dostat do tíživé finanční situace. Navíc případný odprodej veškerých zásob by mu znemožnil další výrobu. ***Ukazatel je postačující, vykazuje-li hodnotu vyšší než 1,5.***

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} * 100 \quad (2.21)$$

b) Pohotová likvidita

Aby se alespoň částečně odstranily nevýhody běžné likvidity, vylučují se z oběžných aktiv zásoby. Zůstávají zde tedy cenné papíry, krátkodobé pohledávky a peněžní prostředky. Z krátkodobých pohledávek je vhodné vyloučit ty pochybné a těžko vymahatelné, aby neovlivňovaly hodnotu ukazatele. ***Hodnota tohoto ukazatele by neměla klesnout pod hodnotu 1.***

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} * 100 \quad (2.22)$$

c) Okamžitá likvidita

Ukazatel okamžité likvidity měří, jak je podnik schopen okamžitě uhradit své splatné dluhy. V čitateli vzorce jsou pouze peněžní prostředky a jejich ekvivalenty, tedy nejlikvidnější část oběžného majetku. ***Ukazatel by měl být ve výši nejméně 0,2.***

²⁷ SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.

²⁸ SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.

$$\boxed{\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} * 100} \quad (2.23)$$

2.3.4 Analýza soustav ukazatelů

Cílem analýzy soustav ukazatelů je vyjádřit souhrnnou charakteristiku celkové finančně ekonomické situace a výkonnosti podniku pomocí jednoho čísla. Podstatou konstrukce soustavy ukazatelů je sestavení jednoduchého modelu, který zobrazuje vzájemné vazby mezi dílčími ukazateli vyššího řádu. Model, respektive, funkční model, má následující základní funkce: vysvětlit vliv změny jednoho nebo více ukazatelů na celé hospodaření firmy, ulehčit a zpřehlednit analýzu dosavadního vývoje podniku, poskytnout podklady pro výběr rozhodnutí z hlediska firemních či externích cílů.³⁰

Při vytváření soustav ukazatelů rozlišujeme:

- 1) Soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů v rámci nichž jsou typickým příkladem pyramidové soustavy, které slouží hlavně k identifikaci vazeb mezi ukazateli. Často jsou tyto hierarchie ukazatelů vyjádřeny graficky. Mezi nejpoužívanější hierarchicky uspořádanou soustavu ukazatelů patří Du Pontův rozklad ukazatele rentability vlastního kapitálu a rozklad ekonomické přidané hodnoty.
- 2) Účelově vybrané skupiny ukazatelů, jejichž základním cílem je zhodnotit finanční situaci podniku, resp. předpovědět její vývoj na základě jednočíselné charakteristiky. Patří zde bankrotní a bonitní modely.

Ad 1) Du Pontův rozklad rentability vlastního kapitálu

Du Pontův rozklad byl poprvé použit v chemické společnosti Du Pont de Nemours. Du Pontův rozklad je zaměřen na pyramidový rozklad rentability vlastního kapitálu podniku a zobrazením jednotlivých dílčích položek, které do tohoto ukazatele vstupují. Grafické znázornění tohoto rozkladu je uvedeno v příloze č. 1.

Rozklad můžeme pro lepší porozumění rozdělit na dvě strany, pravou a levou. Pravá strana rozkladu je ukazatel finanční páky, nebo-li pákového efektu. Za přítomnosti tohoto ukazatele může být zřejmé, že bude-li podnik využívat ve větší míře cizího kapitálu, může za určitých okolností dosáhnout vyšších hodnot rentability vlastního kapitálu. Levá strana pak odvozuje

²⁹ SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.

³⁰ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.

ziskovou marži podniku. Je-li zisková marže nízká, nebo vykazuje klesající tendenci, pak je třeba, aby se podnik zaměřil na analýzu jednotlivých druhů nákladů.

Využívá-li podnik jako zdroj financování svých aktiv jen vlastní kapitál, pak je výnos aktiv roven rentabilitě vlastního kapitálu. Poněvadž většina podniků využívá cizího kapitálu ke své podnikatelské činnosti, pak Du Pontova rovnice má následnou podobu:

$$\frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \times \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \times \frac{\text{aktiva}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.24) \quad ^{31}$$

Ad 2) Bonitní a bankrotní modely

Bankrotní modely se snaží odpovědět na otázku, zda podnik do určité doby zbankrotuje či nikoliv. Do této skupiny modelů řadíme např. Altmanovo Z-score, Taffelův model, indexy IN aj. Kdežto bonitní modely se snaží bodovým ohodnocením stanovit bonitu podniku. Do této skupiny např. patří Tamariho model, Kralickův Quicktest, Modifikovaný Quicktest, soustava bilančních analýz podle Rudolfa Douchy aj.

a) Kralickův rychlý test

Jedním z jednoduchých a zároveň nejpoužívanějším postupem zjištění finanční situace podniku je tzv. rychlý test, nebo-li quicktest. Ten navrhl v roce 1960 P. Kralicek. Test využívá čtyř základních ukazatelů poměrové analýzy z následujících oblastí: stability, likvidity, rentability a výsledku hospodaření. Jedná se o tyto čtyři ukazatele: kvóta vlastního kapitálu, doba splácení dluhu z cash flow, rentabilita tržeb a rentabilita aktiv.

Tab. 2.2. Poměrové ukazatele Kralickova rychlého testu

Ukazatel	Výpočet	Jednotky
Kvóta vlastního kapitálu	(Vlastí kapitál / Aktiva) * 100	v %
Doba splácení dluhu z CF	(Krátkodobé + Dlouhodobé závazky) / Cash flow	roky
CF v tržbách	(Cash flow / Tržby) * 100	v %
ROA	(EBIT / Aktiva celkem) * 100	v %

Zdroj: Vlastní zpracování dle: KISLINGEROVÁ, E; HNÍLICA, J. *Finanční analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.

³¹ SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

Celková úroveň podniku se vyčíslí jedinou známkou, vypočtenou jako aritmetický průměr známek všech čtyř ukazatelů (viz tab. 2.3). Vypočítané průměrné známky se interpretují podle slovní charakteristiky známek. Quicktest umožňuje orientačně zjistit celkovou úroveň podniku v daném roce a úroveň příslušných dílčích hledisek.³²

Tab. 2.3. Stupnice hodnocení ukazatelů Kralickova rychlého testu

Ukazatel	Výborně	Velmi dobře	Dobře	Špatně	Ohrožení
	1	2	3	4	5
Kvóta vlastního kapitálu	> 30 %	> 20 %	> 10 %	> 0 %	negativní
Doba splácení dluhu z CF	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
CF v tržbách	> 10 %	> 8 %	> 5 %	> 0 %	negativní
ROA	> 15 %	> 12 %	> 8 %	> 0 %	negativní

Zdroj: Vlastní zpracování dle: KISLINGEROVÁ, E; HNILICA, J. *Finanční analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.

b) Index bonity

Index bonity je založen na multivariační diskriminační analýze. Opět hodnotí finanční situaci podniku. Pracuje se šesti základními ukazateli. Index bonity podniku pak můžeme vyčíslit z následující rovnice:

$$B_1 = 1,5 x_1 + 0,08 x_2 + 10 x_3 + 5 x_4 + 0,3 x_5 + 0, x_6 \quad (2.25)$$

³³
, kde

$x_1 = \text{CF} / \text{Cizí zdroje}$

$x_2 = \text{Celková aktiva} / \text{Cizí zdroje}$

$x_3 = \text{EBIT} / \text{Celková aktiva}$

$x_4 = \text{EBIT} / \text{Celkové výkony}$

$x_5 = \text{Zásoby} / \text{Celkové výkony}$

$x_6 = \text{Celkové výkony} / \text{Celková aktiva}$

³² KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MICHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.

³³ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.

Tab. 2.4. Stupnice hodnocení bonity podniku

Bonita	Extrémně špatná	Velmi špatná	Špatná	Určité problémy	Dobrá	Velmi dobrá	Extrémně dobrá
Hodnota	-3	-2	-1	0	1	2	3

Zdroj: Vlastní zpracování dle: SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.

c) Altmanovo Z-score

Jedná se tzv. diskriminační analýzu, jejíž autorem je Edward Altman. Tato analýza představuje jednu z možností, jak souhrnně vyhodnotit finanční zdraví zkoumaného podniku. Je stanovena pomocí jediného čísla – Z-score, které se skládá z pěti ukazatelů a zahrnuje v sobě rentabilitu, zadluženost, likviditu i strukturu kapitálu. K jednotlivým ukazatelům je pak na základě rozsáhlých empirických průzkumů přiřazena jejich váha.³⁴

Prof. Altman s použitím výše uvedených ukazatelů došel k následující rovnici, která nejlépe identifikuje podniky, které zbankrotovaly a které přežily. V diplomové práci budeme pracovat s rovnicí pro podniky neobchodované na kapitálovém trhu.

$$Z = 0,717 * x_1 + 0,847 * x_2 + 3,107 * x_3 + 0,42 * x_4 + 0,998 * x_5 \quad (2.26)$$

³⁵, kde

x_1 = Čistý pracovní kapitál / Celková aktiva

x_2 = Nerozdělený zisk z minulých let / Celková aktiva

x_3 = EBIT / Celková aktiva

x_4 = Vlastní kapitál / Cizí zdroje

x_5 = Tržby / Celková aktiva

Obecně můžeme říci, že čím vyšší je hodnota vypočteného Z, tím je finanční zdraví firmy lepší a naopak. Stupnice hodnocení finančního zdraví podniku je uvedena v tabulce 2.5.

³⁴ SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.

³⁵ SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.

Tab. 2.5. Stupnice hodnocení finanční situace podniku dle Altmana

Výsledná hodnota	Interpretace výsledné hodnoty
$Z > 2,9$	Podnik je finančně zdravý a v dohledné době není ohrožen bankrotem
$1,23 < Z < 2,9$	Jedná se o pásmo tzv. „šedá zóna“, kdy o zdraví podniku nelze jednoznačně rozhodnout
$Z < 1,23$	Podnik není finančně zdravý a je ohrožen bankrotem

Zdroj: Vlastní zpracování dle: SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.

d) Index IN05

Jedná se o index, který je aktualizací indexu IN01 podle testů v datech průmyslových podniků z roku 2004. Stupnice hodnocení dle tohoto indexu je zaznamenána v tabulce 2.6. Výpočet indexu využívá pěti ukazatelů a vychází z níže uvedené rovnice:

$$IN\ 05 = 0,13 * A + 0,04 * B + 3,97 * C + 0,21 * D + 0,09 * E \quad (2.27)$$

, kde

A = Celková aktiva / Cizí kapitál

B = EBIT / Nákladové úroky

C = EBIT / Celková aktiva

D = Celkové výnosy / Celková aktiva

E = Oběžná aktiva / Krátkodobé závazky a úvěry

Tab. 2.6. Stupnice hodnocení finanční situace podniku dle indexu IN05

Výsledná hodnota	Interpretace výsledné hodnoty
$IN05 < 0,9$	Podnik spěje k bankrotu s pravděpodobností 86 %.
$0,9 < IN05 < 1,6$	Jedná se o pásmo tzv. „šedá zóna“, kdy o zdraví podniku nelze jednoznačně rozhodnout.
$IN05 > 1,6$	Podnik tvoří hodnotu a je finančně zdravý s pravděpodobností 67 %.

Zdroj: Vlastní zpracování dle: SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.

e) Grünwaldův test bonity

Tento test hodnocení bonity podniku vychází z šesti základních poměrových ukazatelů. Jedná se o tyto: rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita celkového kapitálu, pohotová likvidita, krytí zásob pracovním kapitálem, doba splácení dluhů a úrokové krytí. Za jednotlivé poměrové ukazatele se přidělují body, stanovené jako poměr zjištěné skutečné hodnoty

³⁶ SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.

k mezní přijatelné hodnotě ukazatele (viz tab. 2.7). Konečný index se vypočte jako prostý aritmetický průměr z celkového počtu bodů získaných za jednotlivé poměrové ukazatele. Dle stupnice hodnocení uvedené v tabulce 2.8 lze určit finanční zdraví podniku. Grünwaldův index bonity se vypočte na základě této rovnice:

$$G = 1 / 6 * [A + B + (C / 1,2) + (D / 0,7) + (E / 0,3) + (F / 2,5)]^{37} \quad (2.28)$$

, kde

A = [(Zisk před úroky a zdaněním) / (Aktiva / Průměrná úroková míra z úvěrů)]

B = [(Čistý zisk) / (Vlastní kapitál / Zdaněná průměrná úroková míra z úvěrů)]

C = (Finanční majetek + Krátkodobé pohledávky) / Krátkodobý cizí kapitál

D = Čistý pracovní kapitál / Zásoby

E = Cash flow / Zásoby

F = Zisk před úroky a zdaněním / Nákladové úroky

Tab. 2.7. Mezní doporučené hodnoty jednotlivých poměrových ukazatelů

Ukazatel	Mezní doporučená hodnota dle Grünwalda
Rentabilita vlastního kapitálu	průměrná úroková míra
Rentabilita celkového kapitálu	průměrná zdaněná úroková míra
Pohotová likvidita	1,2
Krytí zásob pracovním kapitálem	0,7
Doba splácení dluhů	3,5
Úrokové krytí	2,5

Zdroj: Vlastní zpracování dle: SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6. s. 114.

Tab. 2.8. Stupnice hodnocení bonity podniku dle Grünwaldova testu bonity

Výsledná hodnota	Interpretace výsledné hodnoty
$G > 2$	Pevné zdraví
$1 < G < 1,9$	Dobré zdraví
$0,5 < G < 0,9$	Slabší zdraví
$G < 0,5$	Churavění

Zdroj: Vlastní zpracování dle: SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6. s. 114.

³⁷ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.

2.3.5 Benchmarking

Benchmarking je procesem systematického porovnávání procesů, organizační struktury, produktů a výkonností dané organizace s jinými organizacemi uznanými jako báze pro srovnávání za účelem definování cílů vlastního zlepšování. Poskytuje důležité spojení mezi stanovením, identifikováním a pochopením klíčových ukazatelů pro dosažení změny, tedy zlepšení. Získávání pravdivých informací a práce s nimi je pro úspěšnost této metody klíčová.³⁸

Pojem benchmarking zdomácněl ve světě v 80. letech, kdy k jeho popularitě přispěla firma Xerox Corporation, která ho jako nástroj managementu poprvé použila v roce 1979. Benchmarking se poté stal zásadní součástí úspěchu amerických firem v rámci Malcolm Baldrige National Quality Award a ujal se také v Evropě v rámci The European Quality Award, kterou zaštiťuje European Foundation for Quality Management (EFQM).³⁹ Mezi hlavní cíle benchmarkingu zahrnujeme udržení konkurenční výhody na daném trhu, zabezpečení budoucího přežití podniku, zabezpečení souladu s očekávanými potřebami zákazníků apod.

Tato metoda nabízí velmi rozsáhlý vnitřní potenciál pro zdokonalení firmy. Je to jakýsi standard pro srovnání měření a je změřen především na porovnávání s přímými konkurenty. Smyslem benchmarkingu je zjištění pozice vlastního podniku na trhu a jeho zlepšení na základě srovnání s konkurencí a s důrazem na využití vlastních předností a potlačení vlastních nedostatků. Stal se nejefektivnějším nástrojem pro zvyšování výkonnosti podniku. Benchmarking je přímo zaměřen na zvyšování operativní i strategické efektivnosti, což je skutečným obsahem činnosti organizace. To vede k přeorientování firemní kultury směrem k procesu osvojování si nových poznatků, zvyšování pracovních dovedností, kvalifikace a efektivnosti, což má zase za následek trvalý proces rozvoje.⁴⁰

Pro nalezení dokonalosti a smysluplných aspektů při srovnávání s okolním světem lze benchmarking rozdělit dle různých autorů do několika kategorií: interní, externí, funkcionální, procesní a konkurenční benchmarking.

Interní (vnitřní) benchmarking porovnává danou provozní jednotku s jinými jednotkami uvnitř jednoho podniku. Smyslem interního srovnání je nalézt tu část podniku, která dosahuje

³⁸ GRASSEVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

³⁹ FRIEDEL, L. Česká společnost pro jakost. *Benchmarking* [online]. 2002, [cit. 2010-11-04]. Dostupný z WWW: <http://www.benchmarking.cz/o_benchmarkingu.asp>.

⁴⁰ KARLÖF, B; OSTBLÖM, S. *Benchmarking a signpost to excellence in quality and productivity*. 2. vyd. Chichester: John Wiley & Sons, 1993. 197 s. ISBN 0-471-94180-8.

nejlepších výkonů. Hlavní výhodou tohoto srovnání je dostupnost veškerých informací a údajů o podnikových aktivitách. Kdežto externí (vnější) benchmarking porovnává zvolené ukazatelé daného podniku s ukazateli podniků ostatních. Partnerem pro srovnání mohou být jak přímí konkurenti na tuzemském trhu, tak na trhu zahraničním. Předností tohoto srovnání je vysoký stupeň srovnatelnosti mezi jednotlivými podniky a podnikovými funkcemi. Vnější srovnání přináší nové poznatky a zkušenosti konkurenčních firem, které při uplatnění ve svém podniku může přispět k efektivnějšímu budoucímu rozvoji.

V rámci funkcionálního benchmarkingu se porovnávají funkce a postupy v různých oborech. Ideálem jsou skutečně špičkové výkony bez ohledu na obor podnikání. Tato velice atraktivní kategorie benchmarkingu nabízí největší prostor k odhalení možností pro zlepšování a tedy nejvyšší efektivnost. Příkladem tohoto typu benchmarkingu je například rozsah prodejních služeb obchodních řetězců, bezpečnostní garance v leteckém provozu.⁴¹

Procesní (generický) benchmarking, znamená srovnávání v oblasti zdokonalování a optimalizace vnitřních procesů podniku. Srovnávají se procesy s těmi, kteří provádějí daný proces lépe a nejinnovativněji. Předmětem konkurenčního benchmarkingu je zkoumání vlastního produktu s produkty přímých konkurentů na daném trhu. V tomto případě hodnotíme parametry související s kvalitou a produktivitou.

Metodický postup benchmarkingu můžeme shrnout do pěti základních fází:

- Rozhodnutí o předmětu benchmarkingu
- Určení partnerů
- Sběr informací
- Analýza
- Realizace

Obr. 2.1. Pět etap benchmarkingu



Zdroj: Vlastní zpracování dle: KARLÖF, B; OSTBLÖM, S. *Benchmarking a signpost to excellence in duality and productivity*. 2. vyd. Chichester: John Wiley & Sons, 1993. 197 s. ISBN 0-471-94180-8.

⁴¹ GRASSEVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

V rámci jeho první fáze je nejprve nutné hledat odpověď na tyto základní otázky: Kde se nacházíme? Kam směřujeme? apod. Na samotném začátku by měla být dosažena shoda o účelnosti a skutečné potřebě benchmarkingu daného podniku. Důležité je stanovení objektu benchmarkingu. Jedná se o stanovení výstupu podniku nebo procesu, který je podstatou zkoumání. Většinou se za objekt považuje vlastní slabá stránka podniku.

Dále je nutné sestavit realizační tým. Měl by být jmenován jeho manažer, který bude odpovědný za provedení benchmarkingu v podniku. Rovněž je podstatné formálně jmenovat a definovat kompetence a odpovědnosti ostatních členů týmu. Výsledkem této fáze je zpracování plánu o provedení benchmarkingu. Také by měl být vypracován harmonogram celého postupu benchmarkingu a veškerých činností jednotlivých členů realizačního týmu.

Určení partnera pro srovnání je druhou fází postupu benchmarkingu. V rámci této činnosti dochází k vyhledávání podniků, které produkují obdobné výstupy nebo uskutečňují podobné procesy s velice dobrými výsledky. Stěžejní je získání informačních zdrojů o partnerech.

Sběr dat je dalším nejdůležitějším úkolem realizačního týmu. Protože, čím více informací k dispozici máme, tím hlubší benchmarkingové srovnání můžeme provést. Pro provedení benchmarkingu potřebujeme mít k dispozici především informace objektivní. Při sběru informací můžeme použít několik metod. Mezi nejpoužívanější můžeme zahrnout dotazníkové šetření, provedení interview se zástupci partnera, pozorování na místě apod.

Čtvrtá fáze této metody klade nejvyšší nároky na analytické schopnosti a tvůrčí myšlení členů realizačního týmu. Dochází zde ke zpracování a vyhodnocování dat. Hlavním úkolem samotné analýzy je určení rozdílů a podobností srovnávaných podniků. Zahrnuje také zpracování závěrečné zprávy o výsledcích provedeného benchmarkingu, která se překládá nejen vedoucímu realizačního týmu, ale i vrcholovému vedení daného podniku. Tímto je práce realizačního týmu ukončena.

Poslední fáze je fází realizační. Dochází v ní nejen k praktickému zlepšování, nýbrž i k samotnému rozvoji organizace. Pouhé nalezení příležitostí vedoucí k dalšímu zlepšování organizace by bylo zbytečné, pokud by nenalezlo logickou odezvu v konkrétních projektech zlepšování. Téměř všechny přístupy ke zlepšování jsou založeny na aplikaci Demingova PDCA cyklu.⁴²

Hlavní předností benchmarkingu je skutečnost, že napomáhá podniku vyhodnotit jeho současnou situaci. Zároveň je schopen podniku poskytnout základ pro stanovení jeho hlavních

⁴² GRASSEVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

cílů. Je o velice flexibilní metodu, která může být použita jak u podniků vytvářející zisk, tak u podniků neziskových. Dále podniku poskytuje varování o možném vzniku konkurenční nevýhody, která mu může být bez podrobení různých analýz skryta. Pomáhá také redukovat náklady a zlepšovat efektivitu jeho činnosti, případně nově zaváděných změn.

Přední nevýhodou této metody je skutečnost, že se jedná o jakési cvičné dohánění konkurence, namísto hledání něčeho nového v čem by podnik mohl vyniknout. Benchmarking je zcela závislý na přesnosti a spolehlivosti informací srovnávaných podniků. V této metodě může být také velice obtížné zvolit ty správné činnosti, které jí mají být podrobeny.

2.4 Vlastní postup použitý v aplikační části

Prvním krokem bude výběr konkurenčního podniku na základě Grünwaldova testu bonity. Součástí tohoto kroku bude i sběr informací, který je výchozí pro provedení metody benchmarkingu. Na základě všech získaných informací bude provedena finanční analýza analyzovaného a vybraného konkurenčního podniku. Veškeré výsledky budou porovnány v čase za sledované období 2006 – 2009. V závěru budou veškeré výsledky tohoto srovnání komplexně zhodnoceny a navržena reálná řešení možného zlepšení analyzovaného podniku. Zhodnocení ekonomické výkonnosti bude realizováno dle postupových kroků uvedených v tabulce 2.9.

Tab. 2.9. Jednotlivé kroky postupu v rámci zhodnocení ekonomické výkonnosti podniku

1. Sběr informací	Spolupráce s analyzovaným podnikem, otevřená diskuse.
	Sběr výročních zpráv, interních dokumentů, poznatky z internetu, atd.
	Výběr nejlepšího konkurenta v rámci analýzy.
2. Zajištění dat pro finanční analýzu	Zjištění všech finančních údajů za sledované období 2006 – 2009.
3. Realizace finanční analýzy	Přepočet všech navržených finančních ukazatelů.
4. Realizace benchmarkingu	Rozbor finančních výsledků obou podniků.
5. Zhodnocení ekonomické výkonnosti podniků	Srovnání obou analyzovaných podniků.
	Celkové zhodnocení ekonomické výkonnosti.
6. Návrhy a doporučení	Návrh reálných řešení vedoucích k zlepšení výkonnosti podniku.

Zdroj: Vlastní zpracování

3. Aplikační část

V aplikační části bude představena analyzovaná firma ZERO a spol, s. r. o. Bude následovat výběr vhodného a srovnatelného podnikatelského subjektu, který svou činností budeme považovat za konkurenta na daném trhu. Pak bude aplikován rozbor vybraných finančních ukazatelů, dle kterých se posoudí výkonnost analyzované a konkurenční firmy. Rozbor finanční situace obou podniků bude proveden v čase za sledované období 2006 až 2009 na základě dvou účetních výkazů: rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Součástí posouzení finanční situace bude také proveden Kralickův rychlý test, Index bonity, Altmanová analýza a Index IN05. Pro srovnání a zachycení nejdůležitějších finančních, ale i nefinančních ukazatelů různé podoby, bude na konci této kapitoly provedena analýza vybraných dat. Ta svou snadnější pochopitelností a srozumitelností bude příznivější k pochopení celkových výsledků zkoumané skutečnosti konečných uživatelů.

3.1 Představení společnosti

Pro účely této diplomové práce jsem si vybrala podnik ZERO a spol, s. r. o. sídlící v Moravskoslezském kraji. V rámci stanovení jeho charakteristiky jsem vycházela především z informací, které jsou součástí interní dokumentace firmy a osobních konzultací ve firmě.

ZERO a spol, s. r. o. je firmou zabývající se nákupem a prodejem obalového materiálu a vybraného spotřebního zboží. Nejprve byla firma založena Silvií Huškovou, pak se přetransformovala na společnost s ručením omezeným. Společníky této firmy jsou Silvie Hušková, Jiří Krpeš a Vladimír Chýlek, kteří ji vlastní a spravují dodnes. Předmětem podnikání firmy je nejen koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje, ale i vlastní výroba obalů a ochranných pomůcek z plastů. V rámci přiblížení se zákazníkům má firma i svůj vlastní vozový park, kdy rozvážku i dovoz zboží vykonává ve své režii.

Firma se od počátku až do současnosti rozvíjí v místě svého založení – v obci Palkovice nedaleko Frýdku-Místku. Díky tomu, že převážnou část zaměstnanců tvoří rodinní příslušníci všech tří společníků, panuje zde i přes značné pracovní vypětí pohodová, důvěryplná atmosféra a všichni mají silný pocit zodpovědnosti vůči firmě a její dobré pověsti. Podnikatelským záměrem firmy bylo totiž vždy dodávat kvalitní zboží za dostupnou cenu. Rovněž je i dodnes kladen velký důraz na firemní kulturu, vstřícný přístup k zákazníkům a

nadstandardní vztahy s tuzemskými i zahraničními dodavateli, jimž vždy firma hradí své závazky včas a bez zbytečných průtahů.

Tato v jádru velkoobchodní firma se širokým sortimentním záběrem, se od doby svého vzniku věnuje prodeji, a výrobě sáčků z různých druhů folií, dále prodeji tašek, potravinových folií, papíru a výrobků z nich jako jsou tácky, sáčky, krabice, kotoučky a etikety rozmanité nádobí na jednorázové občerstvení, přepravky, ozdobné stuhy a stahovací mašle, všemožné kelímky a vaničky z polypropylénu určených k balení salátů, mléčných a mastných výrobků apod. Dále svým zákazníkům nabízí i různé druhy reklamních potisků na veškeré druhy spotřebních materiálů, včetně zpracování grafických předloh.

Obr. 3.1. Logo společnosti



Zdroj: Interní materiály firmy ZERO a spol, s. r. o.

Organizační struktura je základem procesu řízení. Upravuje pozice v hierarchii společnosti a přiřazuje k nim jednotlivé činnosti, odpovědnosti a pravomoci. Dalším jejím úkolem je redukovat různé informační šumy a stabilizovat vztahy. Pokud je organizační struktura správně vytvořena, pak je kontrola jednotlivých pracovišť jednodušší.

Společnost ZERO a spol, s. r. o. v současné době zaměstnává 10 pracovníků, kteří jsou převážně v příbuzenském vztahu. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada a vedení organizace je tvořeno třemi jednatelem. Každý z jednatelem je odpovědný za to, že bude vést podřízené zaměstnance k povědomí plnění požadavků zákazníka, požadavků na kvalitu výrobků a plnění právních a jiných požadavků, přičemž každý zaměstnanec společnosti je pak odpovědný za kvalitu své provedené práce a vliv na životní prostředí. Organizační struktura společnosti je uvedena v příloze č. 2.

3.1.1 Historie a vývoj společnosti

Firma ZERO a spol, s. r. o. byla založena Silvií Huškovou na jaře 1991. Dne 23. prosince 1993 se podnik přetransformoval na společnost s ručením omezeným a ona se stala jejím

spoluvlastníkem. Počátky firmy v roce 1993 byly skromné. Jako sklad firmě posloužila malá soukromá garáž. Sortiment byl rovněž jednoduchý – tašky, mikrotenové a igelitové sáčky, kterými zásobovala převážně drobné odběratele v regionu, živnostníky, samoobsluhy, apod. Nasycenost trhu byla v té době ještě velmi nízká, a aby pokryla poptávku, musel se tomu plynule přizpůsobovat i růst firmy. Stěžejní milníky v rozvoji firmy jsou uvedeny v tabulce 3.1.

Tab. 3.1. Stěžejní milníky firmy ZERO a spol, s. r. o.

Rok	Událost
1991	Zahájení podnikatelské činnosti na základě živnostenského listu – koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.
1993	Transformace firmy na společnost s ručeným omezeným.
1994 – 1995	Pronájem další garáže a velkokapacitního kontejneru. Firma začíná rozšiřovat stavy zaměstnanců a vozový park.
1996 – 1997	Pronájem vlastního skladu. Rozmach firmy – nabídka většího sortimentu zboží a materiálů, překročení hranic regionu a později celé České republiky.
1998 – 1999	Stavba vlastní budovy s vlastním finančním krytím všech společníků.
2000	Firma se vydává novými směry, další rozšíření sortimentu.
2003	Vstup do smluvního vztahu s autorizovanou obalovou společností EKO-KOM.
2008	Firma se stala majitelem certifikátů norem ISO 9001:2001 a 14001:2004 (viz příloha č. 3). Splňuje politiku kvality a ochrany životního prostředí (viz příloha č. 4).

Zdroj: Vlastní zpracování dle interní dokumentace firmy

3.1.2 Působnost a zákazníci společnosti

Firma ZERO a spol, s. r. o. rozváží zboží v pravidelných intervalech po Moravskoslezském, Olomouckém, Zlínském, Brněnském kraji a Čechách vlastními vozidly. Vzdálenější místa zásobuje prostřednictvím smluvních přepraveců nebo sama dle množství objednaného zboží. S obrovskými možnostmi, které se firmě otevřely se vstupem České republiky do Evropské unie, rozšířila svou působnost na celé území EU. Hlavními oblastmi nadále zůstávají Slovensko a Polsko. Oblast Frýdecko – Místecka zaváží každý pracovní den, Ostravu dvakrát týdně a ostatní lokality v pravidelných turnusech.

Zákazníky firmy jsou jak velkoobchodní, tak i maloobchodní firmy či výrobní organizace. Firma se převážně specializuje na potravinové provozy. Mezi jejími odběrateli jsou i velké

koncerny a zahraniční firmy. Z těch známějších můžeme jmenovat: Nová huť, Válcovny plechu, Ikea, Shinamo Czech Republic, Alimpex, Váhala, Filák, Futurum aj. Prostřednictvím spolupráce s ostatními velkoobchodníky ve stejném oboru do výčtu firem patří i další významné, jako je obchodní řetězec Makro či výrobní firma Varmuža.

3.1.3 Stávající způsob hodnocení výkonnosti podniku

Na základě výročních zpráv, interní dokumentace od roku 2001 – 2009 a spolupráce s jednou zaměstnankyní firmy ZERO a spol, s. r. o. byla vytvořena tabulka 3.2, jež vypovídá o vývoji firmy. Firma dosud nevyužila žádného hodnocení své ekonomické výkonnosti pomocí nástrojů finanční analýzy ani srovnání s jinou firmou působící na daném trhu.

V současnosti se vozový park firmy skládá z jednoho vozu Iveco Cargo, dvou vozů Citroën Jumper, Ford Transit a dvou přívěsů o objemu 10 a 30 m³. V případě potřeby, zejména pro převoz většího objemu zboží, využívá služeb větších přepravních společností v daném regionu. Postupným vývojem událostí se firma také sama stala subdodavatelem jiných menších distributorů obalů a dalšího zboží, kterým nabízí velmi výhodné podmínky. Zájem o spolupráci v poslední době projevily i velcí výrobci a obchodní řetězce.

Jak můžeme vidět v uvedené tabulce 3.2, firma v posledních čtyřech letech využívala služeb bankovních institucí v podobě úvěru či jiné bankovní výpomoci. Největším problémem firmy v současné době jsou těžko vymahatelné pohledávky, které komplikují finanční situaci firmy. Z tohoto důvodu se firma v posledních analyzovaných letech dostala opakovaně do ztráty.

Tab. 3.2. Přehled vybraných ekonomických charakteristik firmy ZERO a spol, s. r. o.

Rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Charakteristika									
Průměrný přepočtený počet zaměstnanců	9	9	9	10	10	10	10	10	10
Majetek firmy v tis. Kč	4 763	5 299	6 076	5 664	6 323	6 027	6 919	6 535	6 713
Zisk/Ztráta firmy v tis. Kč	-259	191	900	344	444	-398	407	-285	-286
Bankovní úvěry a výpomoci v tis. Kč	0	0	0	0	0	437	803	591	852
Výše osobních nákladů v tis. Kč	*	*	1 506	2 005	2 251	2 579	2 496	3 327	3 364

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv a interní dokumentace firmy ZERO a spol, s. r. o. od roku 2001 – 2009.

Firma již několik let sponzoruje sportovní, studentské a dobročinné organizace i události ve Frýdecko-Místeckém regionu, se kterým se cítí být pevně spojena. A to i přesto, že je v poslední době ztrátová.

Nyní má firma za cíl především hledání nových obchodních příležitostí a vztahů v rámci celé Evropské unie. Úspěch či neúspěch je však především podmíněn přízní spokojených zákazníků. Pro její zachování je připravena udělat vše, co bude v jejích možnostech, ale zároveň jen to, o čem ví.

3.2 Výběr firmy pro benchmarking

Pro aplikaci metody benchmarking je klíčový výběr správného podniku v rámci vzájemného porovnání a analýzy případných rozdílů. V rámci diplomové práce bude proveden externí benchmarking na základě veřejně dostupných a interních informací podniků. Externí informace pomáhají vedoucím pracovníkům zásadním způsobem zlepšit proces plánování, přijímat kvalitnější rozhodnutí a lépe kontrolovat. Benchmarking umožňuje porovnání mezi firmami, klíčové je však zvolit pro porovnání ty správné ukazatele.

Společnost ZERO a spol, s. r. o. působí na trhu s obaly, obalovým materiálem a spotřebním zbožím. Mezi stávající i potenciální konkurenty nejen v Moravskoslezském kraji patří mnoho společností, které v tomto směru naplňují svou obchodní činnost. Mezi klíčovými konkurenty se vyskytují firmy, které odpovídají svou velikostí, předmětem činnosti, počtem zaměstnanců a místem působení analyzované firmě ZERO a spol, s. r. o. Jedná se především o malé firmy působící na trhu s obaly v rámci celé České republiky. Pro aplikaci metody benchmarking hraje důležitou roli dostupnost a úplnost kvantitativních informací ve formě účetních výkazů, jež jsou součástí každoroční účetní závěrky firmy zveřejňované v obchodním rejstříku.

Kompletní postup výběru vhodných firem a hodnocení dle zvolených kritérií jsou součástí přílohy č. 5. Jako hlavní kritéria výběru jsem zvolila: sídlo podnikání, právní formu podnikání, velikost firmy dle přepočteného počtu zaměstnanců a velikost majetku firmy. Tomuto hodnocení dle stanovených kritérií vyhověly 4 firmy – VIPOR, v. o. s., BALMAT, s. r. o., OBRETA, spol. s r. o. a GREIT, s. r. o. Pro samotnou realizaci benchmarkingu je však nutné vybrat jen jednu firmu, která by reprezentovala právě tu nejlepší. Pro tento účel bude proveden Grünwaldův test bonity podniku. Na základě výsledků pak bude vybrán již zmiňovaný jeden podnik pro realizaci externího benchmarkingu.

3.2.1 Volba firmy pro benchmarking dle Grünwaldova testu bonity

Index bonity dle Grünwalda se vypočítá podle rovnice (2.28), na jehož základě bude vybrán jeden konkurenční podnik pro realizaci externího benchmarkingu. Stanoveným kritériím vyhověly čtyři firmy: VIPOR, v. o. s., BALMAT, s. r. o., OBRETA, spol. s r. o. a GREIT, s. r. o. V níže uvedené tabulce 3.3 jsou uvedeny souhrnné výsledky jednotlivých firem. Kompletní výpočty Grünwaldova testu bonity všech čtyř firem včetně slovního ohodnocení jsou uvedeny v příloze č. 6.

Tab. 3.3. Výsledky Grünwaldova testu bonity

Název firmy	Index bonity	Hodnocení	Pořadí dle dosažených výsledků
VIPOR, v. o. s.	1,053	Slabší zdraví	4.
OBRETA, spol. s r. o.	1,431	Dobré zdraví	1.⁴³
BALMAT, s. r. o.	1,151	Dobré zdraví	3.
GREIT, s. r. o.	2,258	Pevné zdraví	2.

Zdroj: Vlastní zpracování

Po osobní konzultaci ve firmě ZERO a spol, s. r. o. mě bylo doporučeno, abych jako konkurenční firmu pro realizaci benchmarkingu zvolila firmu OBRETA, spol. s r. o. Nejen, že dosahuje pozitivního indexu bonity dle Grünwalda, ale svou činností, sortimentem a velikostí je analyzované firmě ZERO a spol, s. r. o. velmi podobná. Podrobnější charakteristika firmy OBRETA, spol. s r. o. je uvedena v příloze č. 7.

3.2.2 Výběr finančních ukazatelů pro provedení benchmarkingu

Na základě požadavků analyzované firmy ZERO a spol, s. r. o. budou použity ukazatelé, jež vychází z finanční analýzy podniku. Nejprve je nutné zvážit výběr vhodných ukazatelů pro srovnání. V rámci realizace benchmarkingu budou porovnány následující ukazatelé: ukazatele rentability, ukazatele aktivity, ukazatele zadluženosti a ukazatele likvidity. Nejprve však bude provedena analýza stavových ukazatelů prostřednictvím horizontální a vertikální analýzy u obou podnikatelských subjektů.

⁴³ Pro realizaci benchmarkingu nebylo možné vybrat firmu GREIT, s. r. o. Hlavním důvodem je skutečnost, že v porovnání s analyzovanou firmou ZERO a spol, s. r. o. ve svých výkazech vykazuje velice nízké hodnoty všech položek, ač úspěšně podniká ve stejném odvětví. Proto pro realizaci benchmarkingu byla jako druhá v pořadí zvolena firma OBRETA, spol. s r. o.

Mimo uvedené ukazatele budou oba podnikatelské subjekty srovnány prostřednictvím vybraných bonitních a bankrotních modelů. Pro posouzení finanční situace podniku jsem zvolila Kralickův rychlý test, Index bonity, Altmanovo Z-score a Index IN05.

3.3 Zhodnocení ekonomické výkonnosti firmy ZERO a spol, s. r. o. a OBRETA, spol. s r. o.

Firma ZERO a spol, s. r. o. za dobu své působnosti nepoužívala žádné nástroje finanční analýzy. Finance jsou jedním z nejvýznamnějších prostředků pro signalizaci stavu, řízení a dalšího vývoje a rozvoje podniku. Pro provedení finanční analýzy je zapotřebí základních finančních výkazů. Ty jsou součástí každoroční účetní závěrky veřejně přístupné na internetových stránkách ministerstva spravedlnosti. V této diplomové práci vycházím ze dvou základních – výkazu zisku a ztráty a rozvahy. Oba dva mě poskytují dostatek údajů nezbytných k naplnění základních finančních ukazatelů ke zhodnocení ekonomické výkonnosti obou firem. Pro rozbor všech potřebných analýz vycházím z upravených účetních výkazů podnikatelských subjektů z let 2006, 2007, 2008 a 2009, které jsou součástí příloh č. 8 až 11.

3.3.1 Analýza stavových ukazatelů

Analýza stavových ukazatelů zahrnuje dvě analýzy – analýzu horizontální a vertikální. Horizontální analýza sleduje změnu v relativním i absolutním vyjádření oproti minulému období. Pro její výpočet je použita rovnice (2.1). Vertikální analýza zkoumá podíl jednotlivých položek na celkové sumě aktiv, pasiv a nákladů. Pro výpočet vertikální analýzy je použita rovnice (2.2). Cílem obou analýz je získat přehled o majetku, o zdrojích financování a celkové finanční situaci podniku.

Podstatné pro provedení těchto analýz je důležité vycházet ze správných a dostatečných informací účetních výkazů podniků. Jelikož jsou oba podnikatelské subjekty společnostmi s ručením omezeným, není ani jedna z nich povinna sestavovat výkaz peněžních toků. Proto bude níže provedena horizontální a vertikální analýza pouze dvou základních výkazů – rozvahy aktiv a pasiv a výkazu zisku a ztráty za sledované období 2006 – 2009.

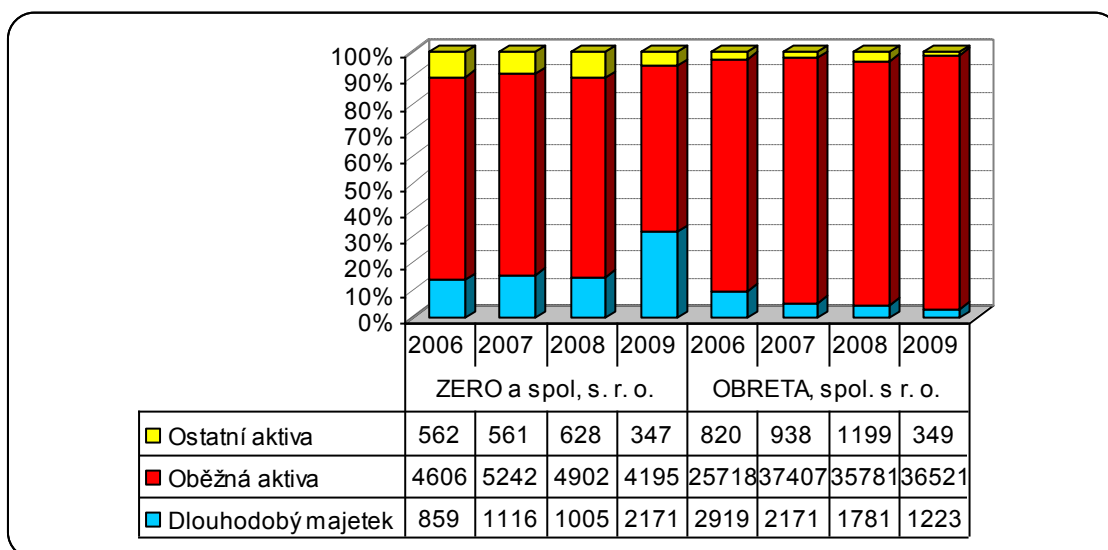
Nejdříve se budu zabývat analýzou aktiv a pasiv obou firem. Budu hodnotit trend jakým se jednotlivé položky vyvíjí a zaměřím se především na ty, které výrazně ovlivnily vývoj celkových aktiv či pasiv nebo u kterých došlo v průběhu sledovaného období 2006 – 2009 k nejvýraznějším změnám. Následovat bude analýza nákladů.

1) Horizontální a vertikální analýza rozvahy

Předmětem následující podkapitoly je horizontální a vertikální analýza aktiv a pasiv firem ZERO a spol, s. r. o. a OBRETA, spol. s r. o. Jednotlivé analýzy obou firem jsou obsahem příloh č. 12 až 15.

Jak můžeme vidět v příloze č. 12, struktura jednotlivých položek aktiv ve sledovaném období 2006 – 2009 firmy ZERO a spol, s. r. o. se vyvíjely víceméně rovnoměrně. Největší změnu lze přitom pozorovat v roce 2007, kdy došlo k jejich nárůstu oproti roku 2006 o 892 tis. Kč. Zato struktura celkových aktiv firmy OBRETA, spol. s r. o. má nejprve rostoucí a pak klesající trend. Největší nárůst o 11 059 tis. Kč je zaznamenán také v roce 2007. Roky 2008 a 2009 jsou pro firmu už ve znamení poklesu, přičemž pokles celkových aktiv může být zapříčiněn několika skutečnostmi. Společnost mohla v minulých letech prodat část svého dlouhodobého majetku, dlužníci splatili včas své pohledávky, snížila objem svých zásob ve skladech apod. Struktura celkových aktiv obou firem je pro srovnání znázorněna v grafu 3.1.

Graf 3.1. Struktura majetku firem ZERO a spol, s. r. o. a OBRETA, spol. s r. o. (tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování

Finanční majetek ve sledovaném období 2006 – 2009 nebyl tvořen ani jednou firmou. Firma ZERO a spol, s. r. o. k tomu netvořila ani majetek nehmotný. Meziroční změna hmotného majetku firmy ZERO a spol, s. r. o. se pohybovala v průměru kolem 20-ti %. Ve znamení největšího nárůstu byl však rok 2009, kdy jeho hodnota vzrostla až o 32,34% oproti roku 2008. Naopak je tomu u firmy OBRETA, spol. s r. o., kdy trend vývoje celkového dlouhodobého majetku je klesající. V daném období klesl celkem o 1 696 tis. Kč, což může být zapříčiněno především jeho značným prodejem. Vývoj jednotlivých položek dlouhodobého majetku obou firem je znázorněn v příloze č. 16.

V průběhu sledovaného období se na růstu hodnoty aktiv u obou firem nejvíce podílely položky oběžných aktiv. U firmy ZERO a spol, s. r. o. se výše oběžných aktiv na celkových aktivech podílela ve sledovaném období v rozmezí 62 – 76%. Velikost tohoto podílu je především ovlivněna dvěma položkami: zásobami a krátkodobými pohledávkami. Pozitivním jevem je však skutečnost, že zásoby firmě meziročně klesaly, což zaručuje snižování nákladů na držení zásob. Hodnota krátkodobých pohledávek firmě v průběhu let nejprve klesala a následně mírně rostla. Na těchto změnách se přitom nejvíce podílely pohledávky z obchodních vztahů. Největší změna byla zaznamenána v letech 2006/2007 kdy se platební schopnost obchodních partnerů výrazně zlepšila a krátkodobé závazky klesly o 36%.

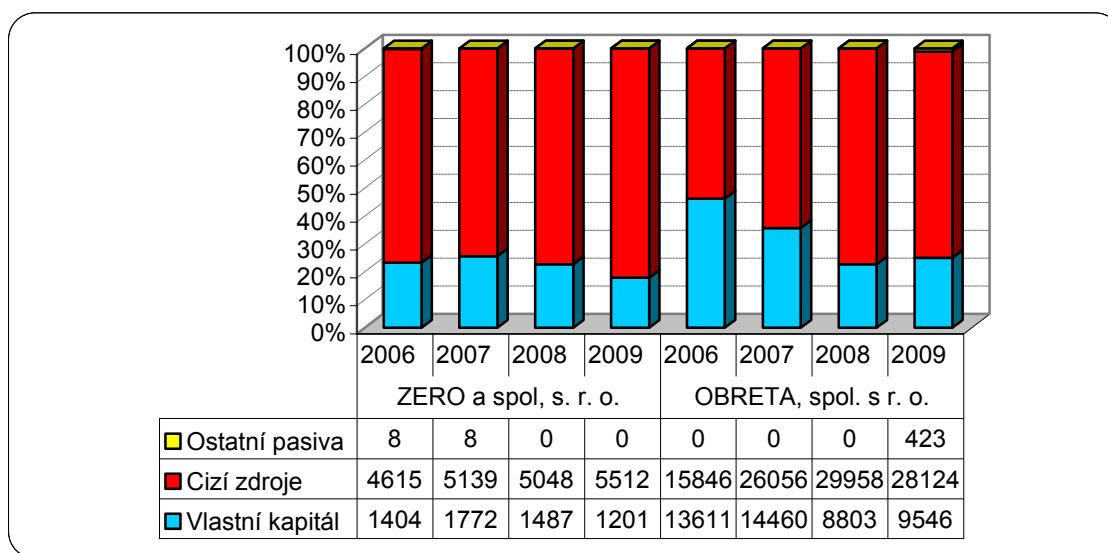
Oběžná aktiva firmy OBRETA, spol. s r. o. ve sledovaném období měly proměnlivý charakter. Jejich největší část tvořily přirozeně zásoby, které se na celkových aktivech každoročně průměrně podílely 60-ti %. V období 2006 – 2008 nejprve vzrostly celkově o 6 309 tis. Kč a vzápětí v roce následujícím klesly o 3 057 tis. Kč, přičemž se jednalo skoro o 50-ti % nárůst během jednoho roku. Hodnota krátkodobých pohledávek firmě meziročně klesala. To, že odběratele začali platit své závazky se promítlo i ve zvýšení hodnoty peněžních prostředků a prostředků na bankovních účtech firmy, které dosáhly nejvyšší hodnoty v roce 2009 kdy vzrostly oproti minulému roku o 160%. Vývoj oběžného majetku firem je znázorněn v příloze č. 17. Časové rozlišení aktiv v porovnání s hodnotou dlouhodobého a oběžného majetku mělo u obou firem zanedbatelný vliv na celkovém vývoji aktiv.

Na základě základního bilančního pravidla, kdy suma aktiv se musí rovnat sumě pasiv, byla velikost celkových pasiv obdobná jako velikost celkových aktiv. U obou firem byly největší změny zaznamenány ve vývoji cizích zdrojů financování.

Podíl zdrojů financování majetku společnosti ZERO a spol, s. r. o. je nevyrovnaný. Vlastní kapitál se na celkových pasivech ve sledovaném období 2006 – 2009 podílí v průměru z 22%, přičemž cizí zdroje až ze 77%. Také cizí zdroje firmy OBRETA, spol. s r. o. představují ve

sledovaném období průměrně 67% celkových pasiv a vlastní zdroje financování jen 32%. Podle mého názoru není ani pro jednu firmu tento jev příznivý. Struktura kapitálu obou firem je pro srovnání znázorněna v grafu 3.2.

Graf 3.2. Struktura kapitálu firem ZERO a spol, s. r. o. a OBRETA, spol. s r. o. (tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu uvedeného v příloze č. 18 je zřejmé, že hospodaření firmy ZERO a spol, s. r. o. nebylo ve sledovaném období nijak příznivé. V jednotlivých položkách vlastního kapitálu došlo k největším změnám v roce 2007, kdy došlo k jejich značnému zvýšení. Na této změně se nejvíce podílela položka hospodářského výsledku z běžného účetního období, kdy společnost dokázala vyrovnat ztrátu -398 tis. Kč z předešlého roku 2006. Základní kapitál a fondy ze zisku se meziročně vyvíjely stejným tempem.

Vlastní kapitál firmy OBRETA, spol. s r. o. se v průběhu analyzovaných let postupně snižuje, jak můžeme také vidět v grafu uvedeném v příloze č. 18. Tento jev mohl být nejvíce ovlivněn nejen změnami výsledků hospodaření běžného účetního období a minulých let, které se meziročně nejprve zpravidla snižovaly a v roce 2009 mírně rostly, ale i změnami hodnot v rezervních fondech. Základní kapitál společnosti po celé sledované období dosahoval konstantní úrovně. Nejpozitivnější vývoj měly položky vlastního kapitálu právě v roce 2009, kdy se všechny oproti roku minulému zvyšovaly. Kladně lze především hodnotit výsledek hospodaření, který v posledním sledovaném roce dosahoval 744 tis. Kč. To dokazuje, že

obchodní činnost společnosti OBRETA, spol. s r. o. je oproti firmě ZERO a spol, s. r. .o. zisková.

Cizí zdroje financování majetku firmy ZERO a spol, s. r. o. od počátku sledovaného období víceméně rostly. Nejvyšší nárůst byl zaznamenán v roce 2009, kdy se vzhledem k minulému roku zvýšily o 464 tis. Kč. Na vysoké hodnotě cizího kapitálu, jak lze vyčíst z grafu zobrazeném v příloze č. 19, měl značný podíl nárůst dlouhodobých závazků v podobě úvěrů od různých bankovních institucí.

U firmy OBRETA, spol. s r. o. měly ve sledovaném období největší zastoupení v pasivech krátkodobé závazky, které tvořily 34 – 56% celkových pasiv společnosti. Nejvyšší hodnoty dosáhly v roce 2007, a to 23 056 tis. Kč, následující roky (viz příloha č.19) meziročně klesaly. Naopak vzrůstajícím tempem rostly závazky dlouhodobé, které do roku 2007 nebyly firmou vůbec tvořeny. Vliv ostatních pasiv na jejich celkové výši byl ve sledovaném období 2006 - 2009 zanedbatelný a nepodstatný.

2) Horizontální a vertikální analýza nákladů a výnosů

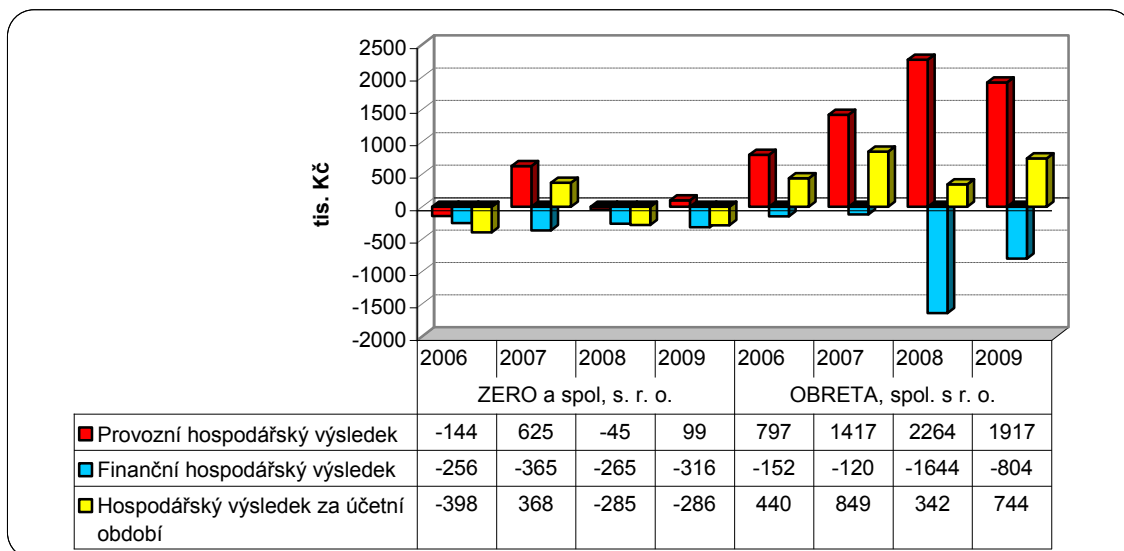
V následujícím textu se budu zabývat horizontální a vertikální analýzou nákladů obou firem za sledované období 2006 – 2009. Jednotlivé analýzy jsou obsahem příloh 20 až 23. Pro vertikální analýzu jsem jako základ (100%) zvolila položku tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (dále jen „tržby“), které se na zisku společností podílí jednoznačně nejvýrazněji. Sledován bude především vývoj nejdůležitějších položek, a to přidané hodnoty⁴⁴, provozního hospodářského výsledku, finančního výsledku, případně mimořádného výsledku.

V grafu 3.3 je možné sledovat vývoj provozního, finančního a konečného hospodářského výsledku sledovaného období 2006 – 2009 obou firem. Výsledek hospodaření běžného účetního období po zdanění firmy ZERO a spol, s. r. o. vykazuje až na rok 2007 ztrátu. Příčinou této skutečnosti byly především vysoké náklady a nízké tržby. U firmy OBRETA, spol. s r. o. má sice kolísavý charakter, ale pořád nabývá kladných hodnot, tedy zisku. Nejvyšší hodnoty dosáhl v roce 2007. Záporných hodnot po celé sledované období vykazuje u obou firem finanční výsledek hospodaření. Tento jev je však víceméně obvyklý. Finanční náklady z větší části tvoří skonta a finanční bonusy z obchodů realizovaných v rámci obchodních řetězců, poplatky bance, kurzovní ztráty a úroky z bankovních úvěrů.

⁴⁴ Přidaná hodnota – ukazuje kolik je podnik schopen vydělat pouze prostřednictvím vztahu tržby – náklady.

Provozní hospodářský výsledek je příznivý zejména pro firmu OBRETA, spol. s r. o., který dosahuje pouze kladných hodnot. To znamená, že veškeré vzniklé náklady jsou pokryty tržbami firmy.

Graf 3.3. Vývoj výsledků hospodaření firem (tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování

3.3.2 Analýza rozdílových a tokových ukazatelů

V rámci analýzy rozdílových ukazatelů bude nejdříve provedena analýza čistého pracovního kapitálu a posléze rozbor bilančních pravidel, které představují základní body při financování podniku z hlediska jeho dlouhodobé stability na trhu.

1) Analýza čistého pracovního kapitálu

V tabulce 3.4 a je uveden vývoj čistého pracovního kapitálu firmy ZERO a spol. s r. o. a v tabulce 3.5 firmy OBRETA, spol. s r. o. v letech 2006 – 2009. Pro výpočet čistého pracovního kapitálu bude použit vzorec (2.3). Výpočet daného ukazatele obou firem je uveden v příloze č. 24.

Čistý pracovní kapitál firmy ZERO a spol. s r. o. nejprve roste a následně prudce klesá. Tento jev mohl být způsoben poklesem oběžných aktiv a růstem krátkodobých závazků. Z uvedené tabulky 3.4 je patrné, že v roce 2009 čistý pracovní kapitál dosahoval své nejnižší výše, a to 2 894 tis. Kč. V případě dalšího klesajícího vývoje tato skutečnost může ohrozit

solventnost firmy. Meziroční růst má tedy negativní vývoj, což naznačuje, že společnost v letech 2008 – 2009 nebyla schopna ze svých aktiv uhradit krátkodobé cizí zdroje.

Tab. 3.4. Vývoj čistého pracovního kapitálu firmy ZERO a spol. s r. o. (tis. Kč)

Období	2006	2007	2008	2009
Zásoby	2568	3684	2838	2562
Pohledávky	1859	1291	1551	1521
Finanční majetek	179	267	513	112
Krátkodobé závazky	1583	941	938	1301
Čistý pracovní kapitál (NWC)	3023	4301	3964	2894
Meziroční růst		42,28%	-7,84%	-26,99%

Zdroj: Vlastní zpracování

V případě firmy OBRETA, spol. s r. o. je vývoj čistého pracovního kapitálu velice pozitivní. Nejvyšší hodnoty dosahoval v roce 2009, kdy se výrazně snížily krátkodobé závazky a mírně vzrostly oběžná aktiva. Z uvedené tabulky 3.5 můžeme také sledovat zvětšující se meziroční růst.

Tab. 3.5. Vývoj čistého pracovního kapitálu firmy OBRETA, spol. s r. o. (tis. Kč)

Období	2006	2007	2008	2009
Zásoby	17886	23443	24195	21138
Pohledávky	7406	9722	9096	8884
Finanční majetek	426	4242	2490	6499
Krátkodobé závazky	14846	23056	19646	13075
Čistý pracovní kapitál (NWC)	10872	14351	16135	23446
Meziroční růst		32,00%	12,43%	45,31%

Zdroj: Vlastní zpracování

2) Analýza bilančních pravidel

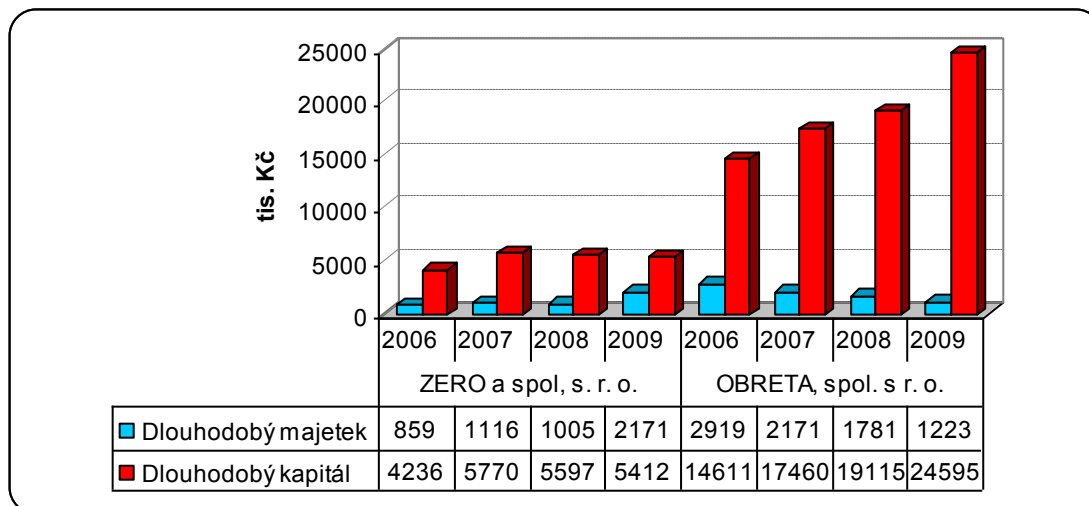
V rámci této analýzy budou na obě firmy aplikovaná tři základní bilanční pravidla, a to: zlaté bilanční pravidlo, pravidlo vyrovnaní rizika a pari pravidlo.

a) Zlaté bilanční pravidlo financování

Na základě údajů zachycených v grafu 3.4 je patrné že ani v jednom roce u žádné firmy nebyl dodržen požadavek přibližného časového sladění majetku a kapitálu. U firmy ZERO a spol. s r. o. byla situace ve sledovaném období o něco příznivější než u firmy OBRETA, spol. s r. o., a to díky nárůstu dlouhodobého majetku a poklesu dlouhodobého kapitálu v roce 2009. Firmě OBRETA, spol. s r. o. dlouhodobý kapitál neustále narůstal a majetek klesal, proto je

víceméně jasné, že z těchto zdrojů financovala svá krátkodobá aktiva. To však není pro podnik ohrožující, ale drahé, a také se tím brzdí jeho další rozvoj.

Graf 3.4. Zlaté bilanční pravidlo firem ZERO a spol, s. r. o. a OBRETA, spol. s r. o.

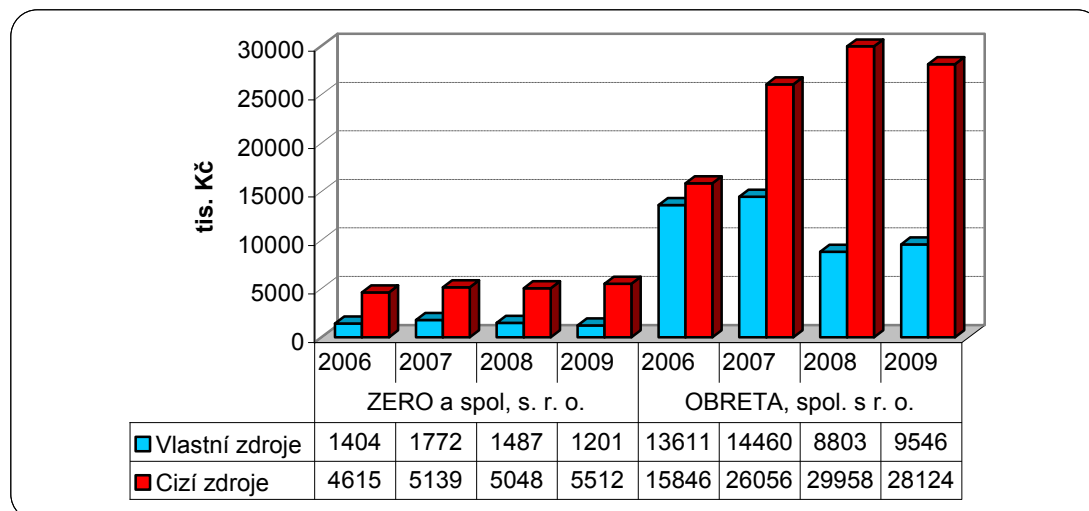


Zdroj: Vlastní zpracování

2) Pravidlo vyrovnaní rizika

Pravidlo vyrovnaní rizika se zabývá vztahem vlastních a cizích zdrojů. Srovnání tohoto vztahu je zaznamenáno v níže uvedeném grafu 3.5. U obou firem podmínka nízkého rizika opět nebyla ve sledovaném období splněna, tzn. že cizí zdroje značně převládají nad zdroji vlastními. To zároveň vede k rostoucí zadluženosti firem.

Graf 3.5: Pravidlo vyrovnaní rizika firem ZERO a spol, s. r. o. a OBRETA, spol. s r. o.

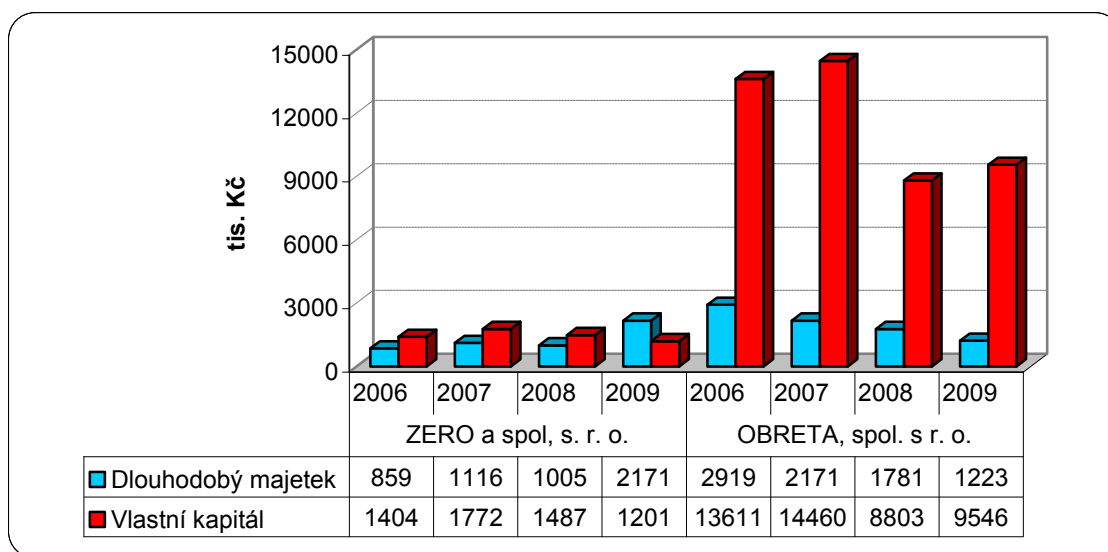


Zdroj: Vlastní zpracování

3) Pari pravidlo

Pari pravidlo srovnává vlastní kapitál a dlouhodobý majetek společnosti. Pro to, aby se mohl vytvořit správný prostor pro financování s dlouhodobými zdroji je důležité, aby měl vlastní kapitál vyšší hodnotu než dlouhodobý majetek. Této skutečnosti, jak je vidět v grafu 3.6, firma ZERO a spol, s. r. o. dosahuje pouze v prvních třech letech sledovaného období. V roce 2009 se výše dlouhodobého majetku zvýšila dokonce natolik, že převýšila vlastní kapitál bezmála o 81%.

Graf 3.6: Pari pravidlo firem ZERO a spol, s. r. o. a OBRETA, spol. s r. o.



Zdroj: Vlastní zpracování

Zato firma OBRETA, spol. s r. o. nutnou podmínku pari pravidla splňuje do dobu všech účetních období. Mimo žádoucího vztahu můžeme v grafu 3.6 také sledovat meziroční snižování dlouhodobého majetku firmy, což značí nižší vynakládání peněžních prostředků na jeho nákup.

Všechny bilanční pravidla potvrdila to, co už naznačovala analýza vývoje absolutních ukazatelů rozvahy aktiv a pasiv obou firem. Ani jedna ne hospodaří se svým kapitálem příliš efektivně.

3.3.3 Analýza poměrových ukazatelů

K tomu, aby bylo možné analyzovat vzájemné vazby a souvislosti mezi jednotlivými položkami účetních výkazů, dáváme jejich absolutní hodnoty do vzájemných poměrů.

Analýza poměrových ukazatelů představuje hlavní nástroj finanční analýzy, který nám umožňuje získat rychlou a skutečnou představu o klíčových finančních charakteristikách podniku. V této diplomové práci se budu zabývat analýzou těchto ukazatelů: rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity. Pro zjištění jejich hodnot budu využívat vzorců (2.4) – (2.23) a účetních výkazů uvedených v přílohách 8 až 11.

Finanční analýza je rovněž vhodným nástrojem pro realizaci metody benchmarking. Proto budou veškeré výsledky výše definovaných ukazatelů použity pro vzájemné porovnání mezi analyzovanou firmou ZERO a spol, s. r. o. a jejím konkurentem v odvětví, firmou OBRETA, spol. s r. o. Grafické srovnání jednotlivých skupin ukazatelů obou firem jsou uvedeny v přílohách č. 26, 28, 30 a 32.

1) Ukazatele rentability

Prostřednictvím ukazatelů rentability je možné hodnotit celkovou efektivnost podnikatelské činnosti. Rentabilita v sobě zahrnuje ukazatele poměřující zisk podniku k jiným veličinám. Platí, že čím vyšší je jejich hodnota, tím je jeho celková efektivnost lepší a podnik výhodně nakládá se svým majetkem a kapitálem. Výsledné hodnoty jednotlivých ukazatelů jsou vyjádřeny v procentech. Výpočty týkající se rentability v rámci sledovaného období 2006 – 2009 obou firem jsou zpracovány v příloze č. 25.

Ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu odráží celkový efekt, jenž byl dosažen z celkových aktiv. Tento ukazatel by se měl vyvíjet rostoucím tempem. Rentabilita obou podniků se výrazně liší.

Tab. 3.6. Ukazatele rentability společnosti ZERO a spol, s. r. o.

Období	2006	2007	2008	2009
Vstupní veličiny (tis. Kč)				
EBIT (čistý zisk + daň + nákladové úroky)	-85	646	83	168
EAT (čistý zisk)	-400	221	-310	-217
Aktiva	6027	6919	6535	6713
Vlastní kapitál	1404	1772	1487	1201
Tržby	6840	7221	6920	6831
Ukazatele rentability				
ROA	-6,64%	3,19%	-4,74%	-3,23%
ROE	-28,49%	12,47%	-20,85%	-18,07%
ROS	-5,85%	3,06%	-4,48%	-3,18%

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 3.6 je vidět, že rentabilita celkového kapitálu (ROA) firmy ZERO a spol, s. r. o. nevyvíjí rostoucím tempem, ale naopak dosahuje hodnot záporných. Tento jev je způsoben nejspíš tím, že firma se opětovně dostávala do ztráty. Vzhledem k negativní rentabilitě je potřebné zjistit, zda neexistují ve firmě mezery v nakládání s dlouhodobými zdroji financování. Výjimkou byl jen rok 2007, kdy ROA dosáhla sice kladné hodnoty, ale i tak poměrně nízké. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) firmy ZERO a spol, s. r. o. opět není příznivá. Jako ukazatel ROA, tak i ROE nabýval záporných hodnot, což je špatně. Firmě totiž ani jedna koruna vloženého kapitálu nepřináší zisk, nýbrž ztrátu. Rovněž rentabilita tržeb této firmy vykazuje negativní trend. Příčinou tohoto jevu jsou vysoké náklady související s její provozní činností.

Lepší potenciál je skryt ve firmě OBRETA, spol. s r. o., kde je situace daleko příznivější. Jak můžeme vidět v uvedené tabulce 3.7, rentabilita celkového vloženého kapitálu nabývá kladných hodnot, které od roku 2008 vykazují stále rostoucí trend. Příznivým jevem je i to, že rentabilita vlastního kapitálu firmy OBRETA, spol. s r. o. dosahuje vyšších hodnot než rentabilita celkového kapitálu, což se u firmy ZERO a spol, s. r. o. říct nedá. Schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb vyjadřuje ukazatel rentability tržeb, který má nejvyšší hodnotu v roce 2008. V dalších letech podniku vznikly příliš vysoké náklady v provozní činnosti, tudíž se rentabilita tržeb snižovala.

Tab. 3.7. Ukazatele rentability firmy OBRETA, spol. s r. o.

Období	2006	2007	2008	2009
Vstupní veličiny (tis. Kč)				
EBIT (čistý zisk + daň + nákladové úroky)	907	1568	2733	3645
EAT (čistý zisk)	440	849	342	744
Aktiva	29457	40516	38761	38093
Vlastní kapitál	13611	14460	8803	9546
Tržby	8373	10141	13719	15687
Ukazatele rentability				
ROA	1,49%	2,10%	0,88%	1,95%
ROE	3,23%	5,87%	3,89%	7,79%
ROS	5,25%	8,37%	2,49%	4,74%

Zdroj: Vlastní zpracování

2) Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity ukazují jak je podnik schopen efektivně a hospodárně využít jednotlivé složky svého majetku. Pomáhají především určit, které složky majetku jsou nejméně aktivní. Analýza aktivity bude provedena prostřednictvím počtu obrátek a doby obratu vybraných

složek aktiv. Doba obratu je vyjádřena ve dnech. Veškeré propočty týkající se ukazatelů aktivity v rámci sledovaného období 2006 – 2009 obou firem jsou zpracovány v příloze č. 27.

Tab. 3.8. Ukazatele aktivity firmy ZERO a spol, s. r. o.

Období	2006	2007	2008	2009
Vstupní veličiny (tis. Kč)				
Tržby	6840	7221	6920	6831
Aktiva	6027	6919	6535	6713
Zásoby	2568	3684	2838	2562
Pohledávky	1859	1291	1551	1521
Krátkodobé závazky	1583	941	938	1301
Ukazatele aktivity				
Obrat aktiv	1,13	1,04	1,06	1,02
Obrat zásob	2,66	1,96	2,44	2,67
Obrat pohledávek	3,68	5,59	4,46	4,49
Obrat krátkodobých závazků	4,32	7,67	7,38	5,25
Doba obratu zásob	135	184	148	135
Doba obratu pohledávek	98	64	81	80
Doba obratu krátkodobých závazků	83	47	49	69

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je vidět v tabulce 3.8 obrat aktiv firmy ZERO a spol, s. r. o. se pohybuje sice nad doporučenou hodnotou 1, ale v čase klesá, což není příliš pozitivní zjištění. Důvodem můžou být nižší tržby nebo zbytečně držena některá aktiva, která podniku neslouží tak, jak by právě měla. Rychlost obratu zásob se v průběhu sledovaného období pohybovala od 1,96 do 2,67, přičemž nejvyšší hodnota byla zjištěna v roce 2009. Naopak nejméně se zásoby v rámci této společnosti obracely v roce 2007. Trend obratu pohledávek a krátkodobých závazků má kolísavý charakter.

U firmy OBRETA, spol. s r. o. se ukazatel obratu aktiv pohybuje daleko pod hranici doporučené hodnoty ve všech obdobích, tzn. že majetek společnosti se ve velikosti tržeb nevrátil ani jedenkrát. V roce 2009 se sice situace mírně zlepšuje, ale pořád jde o neuspokojivou hodnotu tohoto ukazatele. Stejně je tomu i u obratu zásob, který nejnižší hodnoty dosahuje v roce 2007, a to 0,43. Firma má zřejmě vysoké zásoby, což vede k vyšším nákladům spojené s její provozní činností a nižším tržbám. Jak je vidět v tabulce 3.9 obrat pohledávek je vyšší než obrat krátkodobých závazků. Tento jev je pro firmu pozitivní.

Tab. 3.9. Ukazatele aktivity firmy OBRETA, spol. s r. o.

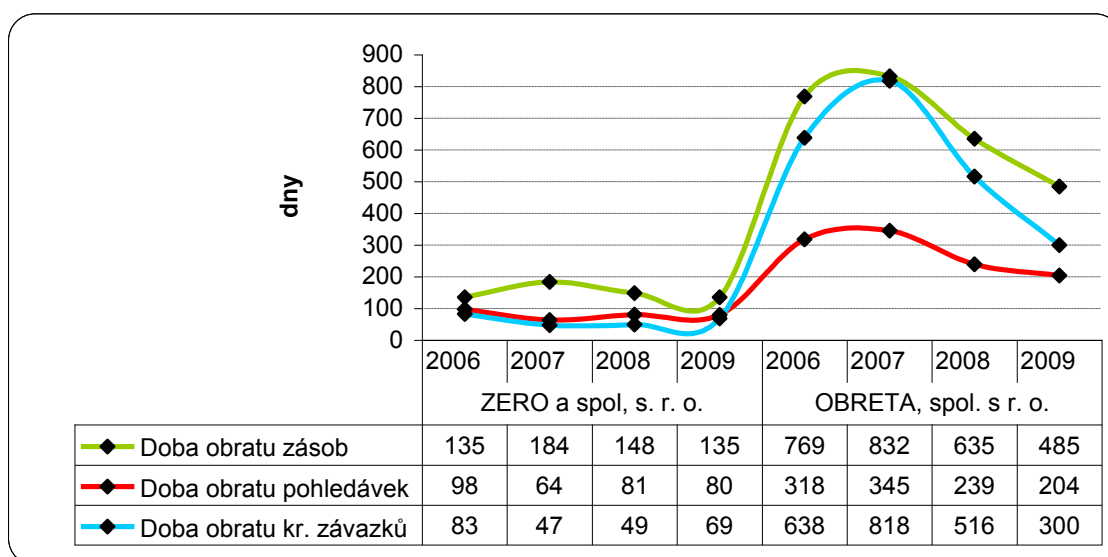
Období	2006	2007	2008	2009
Vstupní veličiny (tis. Kč)				
Tržby	8373	10141	13719	15687
Aktiva	29457	40516	38761	38093
Zásoby	17886	23443	24195	21138
Pohledávky	7406	9722	9096	8884
Krátkodobé závazky	14846	23056	19646	13075
Ukazatele aktivity				
Obrat aktiv	0,28	0,25	0,35	0,41
Obrat zásob	0,47	0,43	0,57	0,74
Obrat pohledávek	1,13	1,04	1,51	1,77
Obrat krátkodobých závazků	0,56	0,44	0,70	1,20
Doba obratu zásob	769	832	635	485
Doba obratu pohledávek	318	345	239	204
Doba obratu krátkodobých závazků	638	818	516	300

Zdroj: Vlastní zpracování

Doba obratu zásob by měla dosahovat co nejnižších hodnot a sestupný trend jejich vývoje. Firmě OBRETA, spol. s r. o. v roce 2007 vzrostla její hodnota na 832 dní, což způsobilo pokles tržeb a růst zásob. V této době se firma nedokázala pružně přizpůsobit změně poptávky a tím zbytečně navýšila náklady na držení zásob. Zajímavější je však vývoj doby obratu pohledávek a krátkodobých závazků.

V uvedeném grafu 3.7 je znázorněn vývoj dob obratu firmy ZERO a spol, s. r. o. a firmy OBRETA, spol. s r. o. Doba obratu zásob firmy ZERO a spol, s. r. o. v čase klesá, což znamená, že tržby firmě rostou rychleji než její zásoby. Při pohledu na vývoj vztahu doby splatnosti pohledávek a doby splatnosti závazků, můžeme říci, že je víceméně vyrovnaný. To dokazuje, že firma dodržuje pravidlo solventnosti. Doba obratu krátkodobých závazků firmy OBRETA, spol. s r. o. má tendenci k poklesu, což je možno z pohledu firmy hodnotit pozitivně, neboť se je snaží poctivě platit. Nijak výrazné změny nedosahuje vývoj doby obratu pohledávek firmy. Ta se sice v roce 2008 snížila, ale ne o tolik jako doba obratu krátkodobých závazků. Znamená to, že odběratelé společností platí jim vystavené faktury za zboží pomaleji, pozdě nebo vůbec.

Graf 3.7. Vývoj dob obratu firmy ZERO a spol, s. r. o. a OBRETA, spol. s r. o.



Zdroj: Vlastní zpracování

3) Ukazatele zadluženosti

Analýza zadluženosti podniku a jeho finanční stability zkoumá vztah mezi vlastními a cizími zdroji financování majetku. Finanční stabilita podniku je pak charakterizována především velikostí přijatých úvěrů a schopnosti jejich splácení. Obě firmy jsou úvěry nebo jinými dlouhodobými půjčkami výrazně zatíženy. Výsledné hodnoty jednotlivých ukazatelů firem jsou zobrazeny v tabulkách 3.10 a 3.11. Výpočty jsou zpracovány v příloze č. 29.

Tab. 3.10. Ukazatele aktivity firmy ZERO a spol, s. r. o.

Období	2006	2007	2008	2009
Vstupní veličiny (tis. Kč)				
Cizí zdroje	4615	5139	5048	5512
Aktiva	6027	6919	6535	6713
EBIT (čistý zisk + daň + nákladové úroky)	-85	646	83	168
Nákladové úroky	315	386	393	385
Krátkodobé cizí zdroje	1583	941	938	1301
Dlouhodobé cizí zdroje	2832	3998	4110	4211
Vlastní kapitál	1404	1772	1487	1201
Ukazatele zadluženosti				
Celková zadluženost	76,57%	74,27%	77,25%	82,11%
Dlouhodobá zadluženost	46,99%	57,78%	62,89%	62,73%
Běžná zadluženost	26,27%	13,60%	14,35%	19,38%
Úrokové krytí	-0,27	1,67	0,21	0,44
Kvóta vlastního kapitálu	23,30%	25,61%	22,75%	17,89%
Koeficient zadluženosti	328,70%	290,01%	339,48%	458,95%

Zdroj: Vlastní zpracování

Jelikož jsou obě společnosti zatíženy úvěry, je nejdůležitějším ukazatelem v rámci této skupiny ukazatelů, ukazatel celkové zadluženosti podniku. Jeho doporučená hodnota v procentech by měla být maximálně 50%. Firma ZERO a spol, s. r. o. tuto skutečnost nedodržuje. Bohužel její celková zadluženost v čase roste. V roce 2009 dosahuje dokonce více než 80-ti %. Celková zadluženost firmy OBRETA, spol. s r. o. je sice o něco menší, ale i přesto vysoko nad povolenou hranicí.

Tab. 3.11. Ukazatele aktivity firmy OBRETA, spol. s r. o.

Období	2006	2007	2008	2009
Vstupní veličiny (tis. Kč)				
Cizí zdroje	15846	26056	29958	28124
Aktiva	29457	40516	38761	38093
EBIT (čistý zisk + daň + nákladové úroky)	907	1568	2733	3645
Nákladové úroky	262	271	2113	2532
Krátkodobé cizí zdroje	14846	23056	19646	13075
Dlouhodobé cizí zdroje	0	0	7312	15049
Vlastní kapitál	13611	14460	8803	9546
Ukazatele zadluženosti				
Celková zadluženost	53,79%	64,31%	77,29%	73,83%
Dlouhodobá zadluženost	0,00%	0,00%	18,86%	39,51%
Běžná zadluženost	50,40%	56,91%	50,68%	34,32%
Úrokové krytí	3,46	5,79	1,29	1,44
Kvóta vlastního kapitálu	46,21%	35,69%	22,71%	25,06%
Koeficient zadluženosti	116,42%	180,19%	340,32%	294,62%

Zdroj: Vlastní zpracování

4) Ukazatele likvidity

Likvidita podniku vyjadřuje jeho schopnost přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky, a těmi krýt včas všechny splatné závazky. Sledovanými složkami likvidity budou likvidita běžná, pohotová a okamžitá v rámci firem ZERO a spol, s. r. o. a OBRETA, spol. s r. o. za sledované období. Při jejich výpočtu budu vycházet ze vzorců (2.21), (2.22) a (2.23). Výpočty týkající se této skupiny ukazatelů ve sledovaném období 2006 – 2009 jsou detailně zpracovány v příloze č. 31.

Běžná likvidita dle doporučení by měla dosahovat vyšší hodnoty než 1,5. U firmy ZERO a spol, s. r. o. jak je vidět v tabulce 3.12, je doporučená hodnota překročena v letech 2007 – 2009 několikrát. Na začátku sledovaného období je hodnota sice trochu nižší, než v dalších letech, ale i tak je velice příznivá. V tabulce 3.13 jsou uvedeny výsledky týkající se firmy OBRETA, spol. s r. o. Ukazatel běžné likvidity této firmy se ve všech letech pohybuje jen málo nad doporučenou hranicí.

Tab. 3.12. Ukazatele likvidity firmy ZERO a spol, s. r. o.

Období	2006	2007	2008	2009
Vstupní veličiny (tis. Kč)				
Oběžná aktiva	4606	5242	4902	4195
Zásoby	2568	3684	2838	2562
Pohledávky	1859	1291	1551	1521
Finanční majetek	179	267	513	112
Krátkodobé závazky	1583	941	938	1301
Ukazatele likvidity				
Běžná likvidita	2,91	5,57	5,23	3,22
Pohotová likvidita	1,29	1,66	2,20	1,26
Okamžitá likvidita	0,11	0,28	0,55	0,09

Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci pohotové likvidity je brán v úvahu veškerý oběžný majetek společnosti očištěn o zásoby. Jeho hodnota by neměla klesnout pod 1. Pohotová likvidita firmy ZERO a spol, s. r. o. je ve všech letech nad doporučenou hranicí. Zato OBRETA, spol. s r. o. v daném období vykazuje poměrně nízký stupeň pohotové likvidity, což znamená, že by mohla mít v budoucnu problémy s vyrovnáním svých závazků, aniž by musela prodávat zásoby.

Hodnota běžné likvidity by neměla klesnout pod hodnotu 0,2. U firmy ZERO a spol, s. r. o. má pro změnu kolísavý trend. V roce 2009 byla její hodnota bezmála 0,09, což značí o držení velice nízkého objemu hotových peněžních prostředků. Firma OBRETA, spol. s r. o. je na tom v tomto směru poněkud lépe. Nejvyšší hodnoty dosahuje okamžitá likvidita v roce 2009, a to 0,5.

Tab. 3.13. Ukazatele likvidity firmy OBRETA, spol. s r. o.

Období	2006	2007	2008	2009
Vstupní veličiny (tis. Kč)				
Oběžná aktiva	25718	37407	35781	36521
Zásoby	17886	23443	24195	21138
Pohledávky	7406	9722	9096	8884
Finanční majetek	426	4242	2490	6499
Krátkodobé závazky	14846	23056	19646	13075
Ukazatele likvidity				
Běžná likvidita	1,73	1,62	1,82	2,79
Pohotová likvidita	0,53	0,61	0,59	1,18
Okamžitá likvidita	0,03	0,18	0,13	0,50

Zdroj: Vlastní zpracování

3.3.4 Analýza soustav ukazatelů

V rámci analýzy soustav ukazatelů charakterizující celkovou finanční a ekonomickou situaci podniku, bude provedena analýza predikce finanční tísně pomocí bonitních a bankrotních modelů. Pro aplikaci této analýzy budu vycházet z teoretických východisek definovaných v předešlé kapitole. Veškeré výpočty bonitních a bankrotních modelů obou firem jsou uvedeny v přílohách č. 33 a 34.

1) Kralickův rychlý test

Kralickův test zahrnuje čtyři ukazatelé, dle kterých hodnotí, zda je zkoumaný podnik v ohrožení či nikoliv. V následujících tabulkách 3.14 a 3.15 je uvedeno bodové hodnocení jednotlivých ukazatelů a konečný průměrný počet bodů obou firem dosažených v rámci testu.

Tab. 3.14. Udělení bodů v rámci Kralickova testu bonity firmy ZERO a spol, s. r. o.

Ukazatel	2006	2007	2008	2009
Kvóta vlastního kapitálu	2	2	2	3
Doba splacení dluhu z CF	5	3	5	5
CF v tržbách	5	2	5	5
ROA	5	4	5	5
Průměrný počet bodů	4,25	2,75	4,25	4,5

Zdroj: Vlastní zpracování

Stejně jako u ostatních modelů, i u tohoto existují hraniční hodnoty, které podniku signalizují jakým směrem se ubírá nebo jsou vnímány jako jakési indikátory jeho úspěšnosti. V případě Kralickova testu bonity jsou hraničními hodnotami 1 a 3 body. Podnik ZERO a spol, s. r. o. jak je vidět v tabulce 3.14, je velmi ohrožen. Lze totiž jednoznačně konstatovat, že dolní hranice 3 bodů byla překročena v každém roce sledovaného období. Jeho finanční zdraví je proto velmi špatné. Hlavním důvodem této situace, které podnik bude muset v následujících letech čelit, aby přežil, je jeho vysoké zatížení úvěry.

Oproti tomu firma OBRETA, spol. s r. o. se ve všech sledovaných obdobích nachází v bodovém rozmezí 3 – 1, jež je vidět v tabulce 3.15. Nelze však jednoznačně říct, zda je na tom celková finanční úroveň podniku dobře nebo špatně. V roce 2008 firma dosáhla dokonce hodnoty 3 bodů. Jedním z důvodů klouzavého vývoje finanční situace podniku mohl být jeho nízký stav vlastního kapitálu, což se v budoucnu může projevit jako riskantní a zároveň vést ke ztrátě v oblasti hospodářského výsledku.

Tab. 3.15. Udělení bodů v rámci Kralickova testu bonity firmy OBRETA, spol. s r. o.

Ukazatel	2006	2007	2008	2009
Kvóta vlastního kapitálu	1	1	2	2
Doba splacení dluhu z CF	3	4	4	4
CF v tržbách	1	1	3	2
ROA	3	3	3	3
Průměrný počet bodů	2	2,25	3	2,75

Zdroj: Vlastní zpracování

2) Index bonity

Dalším modelem hodnocení situace podniku je index bonity, nebo-li indikátor bonity. Ten vychází z šesti základních ukazatelů. Při výpočtu jsem vycházela z rovnice (2.25).

Tab. 3.16. Výpočet indexu bonity firmy ZERO a spol, s. r. o.

Ukazatel	Váhy	Hodnoty ukazatelů				Vážené hodnoty ukazatelů			
		2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009
x_1	1,500	-0,040	0,133	-0,102	-0,026	-0,059	0,199	-0,153	-0,038
x_2	0,080	1,306	1,346	1,295	1,218	0,104	0,108	0,104	0,097
x_3	10,000	-0,066	0,032	-0,047	-0,032	-0,664	0,319	-0,474	-0,323
x_4	5,000	-0,058	0,031	-0,045	-0,032	-0,292	0,153	-0,224	-0,159
x_5	0,300	0,375	0,510	0,410	0,375	0,113	0,153	0,123	0,113
x_6	0,100	1,135	1,044	1,059	1,018	0,113	0,104	0,106	0,102
Index bonity						-0,685	1,036	-0,519	-0,209

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle uvedené tabulky 3.16 dosahuje firma ZERO a spol, s. r.o. ve všech letech, s výjimkou roku 2007, záporných hodnot. To potvrzuje, že její bonita je opravdu silně ohrožena. Na základě stupnice hodnocení (viz tab. 2.4) je bonita podniku v roce 2007 dobrá a v ostatních letech špatná.

Podstatně na lepší úrovni je bonita firmy OBRETA, spol. s r. o. Její index v jednotlivých letech dosahuje jen kladných hodnot (viz tab. 3.17). Nejlepší hodnoty však dosahuje v roce 2007, kdy podle stupnice hodnocení ji lze klasifikovat jako velmi dobrou.

Tab. 3.17. Výpočet indexu bonity firmy OBRETA, spol. s r. o.

Ukazatel	Váhy	Hodnoty ukazatelů				Vážené hodnoty ukazatelů			
		2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009
x1	1,500	0,080	0,049	0,035	0,053	0,120	0,074	0,052	0,080
x2	0,080	1,859	1,555	1,294	1,354	0,149	0,124	0,104	0,108
x3	10,000	0,015	0,021	0,009	0,020	0,149	0,210	0,088	0,195
x4	5,000	0,053	0,084	0,025	0,047	0,263	0,419	0,125	0,237
x5	0,300	2,136	2,312	1,764	1,347	0,641	0,694	0,529	0,404
x6	0,100	0,284	0,250	0,354	0,412	0,028	0,025	0,035	0,041
Index bonity						1,350	1,545	0,933	1,066

Zdroj: Vlastní zpracování

3) Altmanovo Z-score

Altmanův model hodnocení finanční situace podniku zahrnuje pět základních ukazatelů. Vzhledem k tomu, že ani jedna společnost není obchodována na burze cenných papírů ani na žádném jiném mimoburzovním trhu, bude aplikována rovnice (2.26). Ta je určena pro firmy, které nejsou kotovány na burze cenných papírů.

Dle stupnice hodnocení (viz tab. 2.5) finanční situace se podnik ZERO a spol, s r. o. nachází v tzv. šedé zóně. V této zóně však nelze jednoznačně určit s jakou pravděpodobností se blíží k bankrotu. Altmanovo Z-score má v průběhu sledovaného období nejprve rostoucí a následně klesající průběh, přičemž nejnižší hodnoty dosahuje v posledním sledovaném roce. Tento jev může být odpovědí na ztrátové hospodaření podniku. Znepokojující je však fakt, že od roku 2008 Z-score rapidně klesá a společnost se přibližuje k dolní hranici šedé zóny, kde již nastává zóna vysoké pravděpodobnosti bankrotu. Hodnoty Z-score jednotlivých let jsou uvedeny v tabulce 3.18.

Tab. 3.18. Výpočet Altmanova indexu firmy ZERO a spol, s r. o.

Ukazatel	Váhy	Hodnoty ukazatelů				Vážené hodnoty ukazatelů			
		2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009
x ₁	0,717	0,502	0,622	0,607	0,431	0,360	0,446	0,435	0,309
x ₂	0,847	0,280	0,187	0,254	0,205	0,238	0,158	0,215	0,173
x ₃	3,107	-0,066	0,032	-0,047	-0,032	-0,206	0,099	-0,147	-0,100
x ₄	0,420	0,304	0,345	0,295	0,218	0,128	0,145	0,124	0,092
x ₅	0,998	1,135	1,044	1,059	1,018	1,133	1,042	1,057	1,016
Z-score						1,651	1,889	1,683	1,489

Zdroj: Vlastní zpracování

U firmy OBRETA, spol. s r. o. je situace daleko horší. V celém sledovaném období se nachází v zóně, která signalizuje, že podnik není zdaleka finančně zdravý a s vysokou

pravděpodobností spěje k bankrotu. Hodnoty Z-scóre jednotlivých let jsou uvedeny v tabulce 3.19.

Tab. 3.19. Výpočet Altmanova indexu firmy OBRETA, spol. s r. o.

Ukazatel	Váhy	Hodnoty ukazatelů				Vážené hodnoty ukazatelů			
		2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009
x1	0,717	0,369	0,354	0,416	0,615	0,265	0,254	0,298	0,441
x2	0,847	0,029	0,031	0,053	0,063	0,024	0,026	0,045	0,053
x3	3,107	0,015	0,021	0,009	0,020	0,046	0,065	0,027	0,061
x4	0,420	0,859	0,555	0,294	0,339	0,361	0,233	0,123	0,143
x5	0,998	0,284	0,250	0,354	0,412	0,284	0,250	0,353	0,411
Z-score						0,980	0,828	0,848	1,109

Zdroj: Vlastní zpracování

4) Index IN05

Tento bankrotní model je posledním, který poukazuje na to, zda je firma schopná vytvářet hodnotu či naopak. Index zahrnuje pět ukazatelů a jeho výpočet vychází z rovnice (2.27).

Tab. 3.20. Výpočet indexu IN05 firmy ZERO a spol, s. r. o.

Ukazatel	Váhy	Hodnoty ukazatelů				Vážené hodnoty ukazatelů			
		2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009
A	0,130	1,306	1,3464	1,2946	1,2179	0,170	0,175	0,168	0,158
B	0,040	-0,270	1,674	0,211	0,436	-0,011	0,067	0,008	0,017
C	3,970	-0,066	0,0319	-0,047	-0,032	-0,263	0,127	-0,188	-0,128
D	0,210	1,1349	1,0436	1,0589	1,0176	0,238	0,219	0,222	0,214
E	0,090	2,910	5,571	5,226	3,224	0,262	0,501	0,470	0,290
IN05						0,396	1,089	0,681	0,551

Zdroj: Vlastní zpracování

Stejně jako předešlý model hodnocení vitality podniku, má firma ZERO a spol, s. r. o. obdobné hodnocení i v tomto případě. Podle výše uvedené tabulky 3.20 podnik nevytváří hodnotu. V roce 2007 se hodnota indexu dostala do šedé zóny, kde předpověď bankrotu je nejistá, avšak se v ní dlouho neudržela. Následující roky 2008 a 2009 jsou už ve znamení prudkého poklesu.

Při pohledu na tabulku 3.21 je jednoznačné, že společnost OBRETA, spol. s r. o. spěje k bankrotu, a to s pravděpodobností 86%. Hodnota indexu IN05 vykazuje sice kolísavý trend, ale pokud v budoucím období bude trend pokračovat směrem dolů, bude to znamenat vysoké riziko obtíží a bankrotu podniku.

Tab. 3.21. Výpočet indexu IN05 firmy OBRETA, spol. s r. o.

Ukazatel	Váhy	Hodnoty ukazatelů				Vážené hodnoty ukazatelů			
		2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009
A	0,130	1,859	1,555	1,294	1,354	0,242	0,202	0,168	0,176
B	0,040	3,462	5,786	1,293	1,440	0,138	0,231	0,052	0,058
C	3,970	0,015	0,021	0,009	0,020	0,059	0,083	0,035	0,078
D	0,210	0,284	0,250	0,354	0,412	0,060	0,053	0,074	0,086
E	0,090	1,732	1,622	1,821	2,793	0,156	0,146	0,164	0,251
IN05						0,655	0,715	0,493	0,649

Zdroj: Vlastní zpracování

3.4 Vyhodnocení výsledků

V předchozí podkapitole byly provedeny veškeré výpočty a interpretace zvolených finančních ukazatelů. Zde se pokusím na základě dosažených výsledků zhodnotit, jak se obě konkurenční firmy vyvíjely během sledovaného období 2006 až 2009. Zejména se zaměřím na ty oblasti jejich ekonomických aktivit, které byly nejvíce problémové. V závěru bude provedena analýza vybraných dat, která bere v úvahu nejen finanční ukazatele, ale i ukazatele nefinanční. Pro realizaci tohoto zhodnocení ekonomické výkonnosti a vzájemného srovnání obou firem budu vycházet z kapitoly 2.4, tedy aplikuji krok č. 5 – Zhodnocení ekonomické výkonnosti podniků.

3.4.1 Zhodnocení výsledků finanční analýzy

Na úvod je nutné podotknout, že na obou firmách se podepsala světová hospodářská krize z roku 2007, která měla největší dopad na jejich hospodaření právě v posledních dvou sledovaných letech, roce 2008 a 2009. Proto, aby mohly přežít, musely se zadlužit, neboť odběratelé nehradili včas a v plné výši své závazky, které vůči firmě měli. Oba podniky jsou v jádru rodinnými firmami, jež svými vlastnostmi a skutečnostmi spadají do skupiny malého a středního podnikání. Přibližně společné mají i období svého vzniku (viz kapitola 3.4.2).

Nejdříve byla provedena **horizontální a vertikální analýza aktiv a pasiv** obou firem za sledované období 2006 – 2009. Prostřednictvím horizontální analýzy bylo zjištěno, jak se jednotlivé položky aktiv a pasiv daného roku změnily oproti roku minulému. Pomocí vertikální analýzy bylo zjištěno jak se jednotlivé položky rozvahy podílejí na celkovém majetku a kapitálu firem. Hodnota celkových aktiv a pasiv má u obou firem víceméně kolísavý charakter. Na jejich celkové změně se každoročně u obou firem nejvíce podílí

oběžný majetek. Ten u firmy ZERO a spol, s. r. o. tvořil každoročně průměrně 72% a u firmy OBRETA, spol. s r. o. až kolem 91% celkových aktiv. Ve struktuře pasiv jednoznačně převažovaly cizí zdroje financování, které vykazovaly ve sledovaném období u obou firem vzestupný trend. Celkové cizí zdroje u firmy ZERO a spol, s. r. o. tvořily v roce 2009 až 82% celkových pasiv, což je velice nepříznivý jev. O něco příznivější zatížení prostřednictvím cizích zdrojů měla firma OBRETA, spol. s r. o., kdy jejich hodnota tvořila každoročně průměrně kolem 67%. Na základě tohoto zjištění vykazuje stabilnější strukturu aktiv a pasiv firma OBRETA, spol. s r. o.

V rámci analýzy stavových ukazatelů byla provedena i **horizontální a vertikální analýza nákladů** obou firem za sledované období 2006 – 2009. Analýza výkazu zisku a ztráty ukázala, že podíl tržeb rostl u firmy ZERO a spol, s. r. o. jen do roku 2007. Od roku 2008 se objem tržeb snižoval, což bylo způsobeno vysokými náklady, které firmě vznikly. Nepříznivý je i vývoj jejího hospodářského výsledku za dané účetní období. Ten dosahoval až na rok 2007 ztráty. Výsledovka firmy OBRETA, spol. s r. o. v oblasti tržeb vykazuje příznivý rostoucí trend, i když její náklady na provozní činnost meziročně rostly. Opět lze jednoznačně říci, že z hlediska hospodaření je na tom lépe firma OBRETA, spol. s r. o.

V **oblasti rentability** jako úspěšnější vystupuje firma OBRETA, spol. s r. o., neboť v průběhu celého sledovaného období dosahovala jen kladných výsledků hospodaření, což jí dělá rentabilní. Z této skutečnosti rovněž vyplývá, že její veškerý investovaný kapitál dosahoval vyšších zisků. Firma ZERO a spol, s. r. o. díky dosahovaným ztrátám v rámci jejího hospodaření na tom byla daleko hůř. K této situaci nejspíš napomohla skutečnost, že si musela od roku 2006 – 2009 každoročně v rámci zajištění své finanční situace vzít bankovní úvěr a rovněž nebyla schopná splácet své krátkodobé a dlouhodobé závazky.

Analýza aktivity firem ukázala, že se jednotlivé hodnoty ukazatelů vyvíjejí rozdílně. Firma ZERO a spol, s. r. o. dosahuje příznivějších výsledků v rámci obratu aktiv, kdy každoročně dosahuje hodnoty nad obecně doporučenou 1. Opačný je vývoj nastal u firmy OBRETA, spol. s r. o. S obratovostí pohledávek souvisí obratovost splácení závazků. Pokud je doba splácení závazků firmy delší než splatnost pohledávek, je nucena využívat závazky jako cizí zdroje. Výše ukazatelů doby obratu je příznivější u firmy ZERO a spol, s. r. o. oproti konkurenční firmě. Doba obratu pohledávek a závazků se u firmy ZERO a spol, s. r. o. snižuje. Z toho vyplývá, že pravidlo solventnosti je u této firmy dodrženo. U firmy OBRETA, spol. s r. o. je hodnota doby obratu pohledávek i závazků nadměrně vysoká, což značí o platební neschopnosti odběratelů a platební neschopnosti firmy vůči zainteresovaným stranám.

V rámci *analýzy zadluženosti* je nejdůležitějším ukazatelem celková zadluženost. Protože jsou obě firmy zatíženy úvěry a jinými výpomocemi, dosahuje hodnota tohoto ukazatele vysoko nad povolenou hranicí 50%. Finanční nezávislost konkurenčních firem je proto ohrožena. V rámci srovnání jsou na tom obě firmy víceméně stejně.

Hodnoty ukazatelů *likvidity* se pohybují příznivěji u firmy ZERO a spol, s. r. o., která se ve všech letech sledovaného období pohybuje v doporučených mezích. Výjimkou je jen ukazatel okamžité likvidity v roce 2006 a 2009, který klesl pod doporučenou mez z důvodu držení velice nízkého objemu finančního majetku. U konkurenční firmy je situace daleko horší. Zejména pohotová a okamžitá likvidita dosahuje nízkých hodnot. Toto zjištění může vést k tomu, že by firma mohla mít v budoucnu problémy s vyrovnáním svých závazků.

V *Kralickově rychlém testu* dosahuje lepších hodnot firma OBRETA, spol. s r. o. než druhá firma. Firma ZERO a spol, s. r. o. dosahovala nejhorších výsledků v oblasti rentability, cash flow v tržbách a doby splacení dluhů z cash flow. Tato skutečnost ji zařazuje mezi finančně nestabilní podniky. V případě realizace *indexu bonity* podniku je opět na lepší pozici firma OBRETA, spol. s r. o., která dosahuje velmi dobré bonity. Firma ZERO a spol, s. r. o. dosahuje ve všech letech, s výjimkou roku 2007, záporných hodnot. Bonita podniku je proto silně ohrožena. V rámci predikce bankrotu prostřednictvím *Altmanova Z-score* vykazuje firma ZERO a spol, s. r. o. lepších výsledků než firma konkurenční. Analyzovaná firma ZERO a spol, s. r. o. se v celém sledovaném období pohybovala v tzv. šedé zóně, kdežto firma OBRETA, spol. s r. o. se pomalu přibližovala k zóně s vysokou pravděpodobností bankrotu. Posledním bankrotním modelem byl *index IN05*, který měl víceméně obdobný výsledek jako předešlý model.

3.4.2 Analýza vybraných dat v rámci srovnání

Proto, aby bylo srovnání výkonnosti obou firem komplexní, bude provedena analýzu vybraných kvantitativních charakteristik v kombinaci s charakteristikami kvalitativními. Tato závěrečná analýza odhalí, která firma dosahuje příznivější celkové ekonomické výkonnosti a může být označena v rámci kontextu s diplomovou prací jako nejlepší. V případě finančních charakteristik zde budou hodnoceny jen výsledky posledního roku sledovaného období, tzn. roku 2009. Jako nejdůležitější finanční faktory jsem zvolila: rentabilitu vlastního kapitálu, rentabilitu celkových aktiv, čistý pracovní kapitál, celkovou zadluženost, dobu obratu pohledávek, dobu obratu závazků a běžnou likviditu. Jako nefinanční faktory jsem zvolila: rok založení firmy, právní forma podnikání, počet zaměstnanců, vlastnictví certifikace,

působnost a zázemí firmy. Data jednotlivých ukazatelů obou firem jsou uvedeny v tabulce 3.22 a komentář v příloze č. 35.

Tab. 3.22. Srovnání obou firem

Firma	ZERO a spol, s. r. o.	OBRETA, spol. s r. o.
Faktor		
Rentabilita vlastního kapitálu (%)	-18,07	7,79
Rentabilita celkových aktiv (%)	-3,23	1,95
Čistý pracovní kapitál (tis. Kč)	2 894	23 446
Celková zadluženost (%)	82,11	73,83
Doba obratu pohledávek (dny)	80	204
Doba obratu závazků (dny)	69	300
Běžná likvidita	3,22	2,79
Rok založení	1993	1992
Právní forma podnikání	společnost s ručením omezeným	společnost s ručením omezeným
Počet zaměstnanců	10	22
Vlastnictví certifikace	Ano	Ne
Působnost firmy	Celá Česká republika, vybrané státy Evropské unie	Celá Česká republika, vybrané státy Evropské unie
Zázemí firmy	rodinná firma	rodinná firma

Zdroj: Vlastní zpracování dle: interní dokumentace firmy ZERO a spol, s. r. o. a dostupných informací o firmě OBRETA, spol. s r. o.

4. Shrnutí, návrhy a doporučení

V rámci této kapitoly budou nejprve shrnuty podstatné dosavadně zjištěné poznatky a z nich vyplývající závěry týkající se zhodnocení ekonomické výkonnosti firem. Následně, na základě tohoto shrnutí budou nastíněny návrhy a doporučení, které by mohla firma ZERO a spol, s. r. o. mohla ve svém budoucím vývoji a zájmu využít pro zvýšení své ekonomické výkonnosti.

4.1 Shrnutí

Na základě provedené analýzy finančních ukazatelů lze jednoznačně určit, která firma dosahuje lepších ekonomických výsledků. Nicméně výsledné rozdíly v rámci všech provedených analýz jsou výrazné. Při srovnání obou firem pomocí poměrových ukazatelů firma ZERO a spol, s. r.o. dosahuje lepších výsledků likvidity a aktivity, zatímco firma OBRETA, spol. s r. o. rentability a zadluženosti. Pokud bych měla vzít v potaz dosažení maximálního zisku, tak výrazně lepších výsledků v rámci analýzy dosahovala ve sledovaném období konkurenční firma OBRETA, spol. s r. o., neboť její rentabilita každoročně dosahuje pouze kladných hodnot oproti firmě ZERO a spol, s. r. o. Rovněž disponuje nižší úrovní zadluženosti firmy. Analyzovaná firma ZERO a spol, s. r. o. dosahuje vyššího obrátu u všech položek aktiv, příznivější doby splatnosti pohledávek a závazků a ukazatelů likvidity.

V případě bonitních a bankrotních modelů je situace obdobná. Pokud bych měla určit finanční stabilitu firmy na základě bonitních modelů, tak stabilnější firmou je OBRETA, spol. s r. o. Příznivějších výsledků v rámci bankrotních modelů dosahuje firma ZERO a spol, s. r. o. Dle zjištěných poznatků spěje firma OBRETA, spol. s r. o k bankrotu. Finanční zdraví firmy ZERO a spol, s. r. o. není sice ukázkové, ale svými výsledky se nachází v tzv. šedé zóně.

Při analýze ostatních nefinančních ukazatelů jsou výsledky obou firem rozdílné pouze ve vlastnictví certifikátů. Být certifikovanou firmou je v dnešní době velké plus. Firma ZERO a spol, s. r. o. je majitelem certifikátů od roku 2008 (viz příloha č. 3 a 4). V oblasti výroby obalů a obalových materiálů je kladen velký důraz na ochranu životního prostředí. V tomto směru opět firma ZERO a spol, s. r. o. splňuje požadavky integrovaného systému řízení jakosti a enviromentu.

4.2 Návrhy a doporučení

Žádná firma na trhu nemůže být vždy maximálně dokonalá a prosperující. Vždy se najde nějaká oblast podnikatelské činnosti, kterou může zlepšit. Není tomu jinak i u firmy ZERO a spol, s. r. o. Prostřednictvím této podkapitoly jsou nastíněny možné doporučení a návrhy, které by firmě pomohly zlepšit svou ekonomickou výkonnost a v jejím dalším rozvoji na trhu s obaly. Pro uskutečnění tohoto posledního kroku zhodnocení ekonomické výkonnosti firmy budu vycházet z teoretických východisek (viz kapitola 2.4), tedy kroku č. 6 – Návrhy a doporučení.

Provedením analýzy finančních ukazatelů bylo zjištěno, že analyzovaná firma se během sledovaného období potýkala s výraznými problémy. Na začátku zpracování diplomové práce jsem netušila o jak kritické problémy se jedná. Proto na základě zjištěných skutečností bych firmě doporučovala následující možnosti pokračování své podnikatelské činnosti.

4.2.1 Ukončení podnikatelské činnosti

Finanční situace analyzované firmy ZERO a spol, s. r. o. je velice neuspokojivá. V první řadě by měla sama zvážit zda je vhodné dále naplňovat svou obchodní činnost na daném trhu. Ze zjištěných poznatků totiž vyplývá, že ve sledovaném období disponovala vysokou mírou zadlužení. Ta mohla být způsobena ztrátou, do které se opakovaně dostávala. Z tohoto důvodu bych firmě navrhovala ukončit svou podnikatelskou činnost, rozprodat svůj majetek a zaplatit veškeré závazky, kterých firma dosud dosáhla. Řešení svízelné situace by bylo možné i prostřednictvím fúze, což by ovšem znamenalo nalezení vhodného obchodního partnera. To by bylo, zvláště u tak zadlužené a ztrátové firmy, velký problém.

4.2.2 Využití služeb factoringových společností

Na základě studia výročních zpráv firmy ZERO a spol, s. r. o. jsem zjistila, že k její špatné finanční situaci přispívají vysoké neuhrazené pohledávky po lhůtě splatnosti. Proto by bylo vhodné s touto souvislostí firmě doporučit kontrolu platební morálky svých odběratelů a zároveň platební morálky svých závazků. V případně zlepšení daného stavu či okamžité potřeby hotových peněžních prostředků je vhodné využít služeb factoringových společností.

Pod pojmem factoring rozumíme jednu z forem krátkodobého financování, založené na odkupu krátkodobých pohledávek z obchodního styku před dobou jejich splatnosti. Factoringová společnost financuje pohledávky, které podniku vznikají z dodávek zboží nebo služeb na obchodní úvěr, bez jakéhokoliv jiného jištění. To se děje na základě posouzení kvality vzniklého obchodního vztahu nebo bonity odběratele. Factoring není jen řešením pro překlenutí rozdílu mezi splatností dodavatelských a odběratelských faktur, ale zároveň je i efektivním řešením pro finanční růst firmy nebo zvýšení zisku cestou navýšení jejího obrátu, případně může být správným nástrojem v rámci úspor při nákupu vstupů.

Největší výhodou využití služeb factoringových společností je především získání prostředků z krátkodobých pohledávek po lhůtě splatnosti, které by firma mohla využít efektivnějším způsobem v rámci své obchodní činnosti. Další výhodou factoringu je jeho pružnost s vynecháním složitých schvalovacích aktivit a nutnosti běžného bankovního jištění. Factoring je ideálním řešením pro firmu s předmětem podnikání, jakým disponuje právě firma ZERO a spol, s. r. o. Pokud by se firma rozhodla pro toto navržené doporučení, výrazně by ji jeho realizace pomohla v rámci zlepšení své ekonomické výkonnosti. Zároveň by mohla disponovat konkurenční výhodou v podobě možnosti nabídnout svým odběratelům delší doby splatnosti vzniklých pohledávek.

Jako vhodnou factoringovou společnost bych doporučila jednu z následujících: D. S. Factoring, s. r. o., Factoring České spořitelny, a. s., ČSOB Factoring, Factoring KB nebo NLB Factoring.

4.2.3 Analýza zásob

Jelikož analyzovaná firma ZERO a spol, s. r. o. vykazuje za sledované období každoročně takový objemem zásob, který se na celkových aktivech podílí až 50%, doporučila bych jí provést analýzu zásob a snížit jejich výši na efektivní úroveň. Podnik by měl provést veškeré propočty stanovení optimální výše zásob a tu udržovat na takové úrovni, která je nezbytně nutná pro zabezpečení chodu podniku. Realizace tohoto doporučení by firmě mohla efektivně snížit náklady spojené s držetím zásob, přičemž tyto prostředky by mohla využít jiným způsobem. Jelikož firma disponuje širokým sortimentem nabízeného zboží doporučovala bych ji provést ABC analýzu zásob.

4.2.4 Snížení zadluženosti

Vysoká zadluženost jakéhokoliv podniku nemusí být nutně negativním jevem jeho obchodní činnosti. Financování cizím kapitálem představuje pro vlastníky podniku levnější variantu než financování kapitálem vlastním. Víceméně, tato situace je výhodná pokud se míra zadlužení firmy pohybuje v přiměřené míře. Obecně by celková zadluženost neměla překročit hranici 50% celkových pasiv firmy.

Celková zadluženost firmy ZERO a spol, s. r. o. se pohybuje vysoko nad doporučenou hodnotou. V roce 2009 dokonce přesáhla hodnotu 82%. Tato skutečnost je pro věřitelé či jiné zainteresované strany velice nepříjemnou záležitostí, neboť se zvyšuje riziko neuhrazení pohledávek, které vůči analyzované firmě mají. Velkým problémem pro firmu je hodnota dlouhodobých závazků. Proto bych firmě ZERO a spol, s. r. o. doporučovala, aby přijala taková opatření, které ona sama uzná za vhodné, jež by v dalším vývoji firmy vedly ke snižování její zadluženosti. Bylo by vhodné firmu dále nezatěžovat cizími zdroji financování, zejména dlouhodobými cizími zdroji a bankovními úvěry, ale využívat pouze krátkodobých cizích zdrojů financování, které by z hlediska úroků nebyly pro firmu takovou nákladovou zátěží. Zároveň bych doporučila navýšit vlastní kapitál a financovat svá aktiva prostřednictvím něj.

4.2.5 Hledání nových zákazníků

Pro svou efektivní prosperitu si firma potřebuje udržet přiměřený okruh stálých zákazníků. Důraz by měla klást na udržení dosavadních dobrých obchodních vztahů, protože ztráta zákazníků, by mohla vést k výrazným problémům. Firmě ZERO a spol, s. r. o. bych doporučovala, aby si udržela stávající zákazníky a získala zákazníky nové. Proto je potřeba, aby se zaměřila na zkvalitnění svého výrobního sortimentu a poskytování služeb. Toho lze dosáhnout například prostřednictvím zavedení nových technologií do výroby, výzkumem a vývojem či novou zajímavější reklamní činností. Pro realizaci tohoto návrhu by firma musela nejdříve provést analýzu trhu a zákazníků, aby mohla zjistit, co zákazníci skutečně chtějí. Po vstupu České republiky do Evropské unie se firmě otevřely nové možnosti. Měla by se proto snažit hledat další zákazníky v zahraničí, čímž by jí mohl značně růst export.

5. Závěr

Hlavním účelem finanční analýzy je posouzení finanční situace podniku ve sledovaném období a zároveň stanovení vyhlídek do jeho budoucnosti. Jedná se o jednu z nejdůležitějších diagnóz hospodaření podniku, která umožňuje, je-li prováděna kvalifikovaně a pravidelně, odhalit případné poruchy finančního zdraví podniku. Finanční analýza je oblast, která představuje nedílnou složku finančního řízení podniku. Komplexní výsledky a získané poznatky slouží především pro tvorbu koncepce rozvoje podniku, volbu strategie firmy a proces plánování. Aplikace finanční analýzy je také přínosná při porovnání výsledných hodnot s odvětvovým průměrem nebo prostřednictvím metody benchmarking s největším konkurentem v odvětví. Podklady pro její zpracování jsou součástí každoroční účetní závěrky podniku.

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení ekonomické výkonnosti firmy ZERO a spol, s. r. o. a srovnání dosažených výsledků s nejlepším konkurentem v odvětví. Zhodnocení bylo realizováno na základě benchmarkingu prostřednictvím vybraných ukazatelů finanční analýzy, bonitních a bankrotních modelů a analýzy se zahrnutím nefinančních ukazatelů.

Pro realizaci kompletní finanční analýzy jsem vycházela ze základních zdrojů informací: výkazu zisku a ztráty a rozvahy analyzované firmy. Komplexní zhodnocení bylo provedeno v čase za sledované období 2006 – 2009. Pro nalezení nejlepšího konkurenta v odvětví jsem zvolila Grünwaldův test bonity, na jehož základě byla vybrána jako nejlepší firma OBRETA, spol. s r. o. působící v Plzeňském kraji.

Diplomová práce byla mimo úvodu a závěru rozdělena do tří kapitol: teoreticko-metodologických východisek, aplikační části a shrnutí, návrhů a doporučení. Teoreticko-metodologická část se věnovala vymezení teoretických poznatků, jako podkladu, pro samotné vypracování aplikační části. V aplikační části byla nejprve představena firma ZERO a spol, s. r. o. a vybrána konkurenční firma pro provedení benchmarkingu. Dále došlo k realizaci analýzy finanční situace obou firem včetně komplexní interpretace dosažených výsledků jejich ekonomické výkonnosti. Na základě všech získaných poznatků a skutečností byla vypracována veškeré možné návrhy a doporučení, které by eventuálně vedly ke zlepšení ekonomické situace analyzované firmy.

Dle provedeného rozboru za sledované období vyplynulo, že finanční situace analyzované firmy je velice neuspokojivá. Je rovněž víceméně pravděpodobné, že i rok 2010 byl pro firmu nepříznivý, především s ohledem na míru zadlužení a velikost ztráty z předešlého roku. Z tohoto důvodu je lepší firmou, dle finančního rozboru, firma konkurenční. Pokud by se

firma rozhodla pokračovat ve své činnosti, byly navrženy další možnosti zlepšení (viz kapitola 4.2).

Věřím, že obsah této diplomové práce bude přínosem pro firmu ZERO a spol, s. r. o., přičemž stěžejní přínos spatřuji v návrzích a doporučeních, které z výsledných poznatků vplynuly.

Seznam použité literatury

a) Knižní publikace:

1. BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.
2. DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2. vyd. Praha: EKOPRESS, 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.
3. FOTR, J.; ŠVECOVÁ, L. a kol. *Manažerské rozhodování*. 1. vyd. Praha: EKOPRESS, 2010. 474 s. ISBN 978-80-869-29-59-0.
4. GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
5. JANOK, M. a kol. *Ukazatele finanční analýzy podniku*. 1. vyd. Bratislava: MIKA – Konzult, 2000. 110 s. ISBN 80-967295-8-6.
6. JIRÁSEK, J. A. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, s. r. o., 2007. 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.
7. KADERÁBKOVÁ, A. a kol. *Růst, stabilita a konkurenceschopnost IV*. 1. vyd. Praha: Linde nakladatelství, 2008. 389 s. ISBN 978-80-86131-79-5.
8. KARLÖF, B; OSTBLÖM, S. *Benchmarking a signpost to excellence in quality and productivity*. 2. vyd. Chichester: John Wiley & Sons, 1993. 197 s. ISBN 0-471-94180-8.
9. KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9.
10. KISLINGEROVÁ, E; HNILICA, J. *Finanční analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.

11. KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.
12. KOTLER, P. *Marketing management*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 710 s. ISBN 80-7169-600-5.
13. KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-0966-X.
14. LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006. 153 s. ISBN 80-7329-131-2.
15. LUDVÍK, L.; MIKOLÁŠ, Z.; WOZNIAKOVÁ, Z. *Rozvoj podnikání B*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2008. 115 s. ISBN 978-80-248-1721-7.
16. MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 197 s. ISBN 80-247-1277-6.
17. PATÁK, M. R. *Podnikový finanční management*. 1. vyd. Praha: IDEA SERVIS, 2006. 234 s. ISBN 80-85970-52-X.
18. PIVRNEC, J. *Finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. 167 s. ISBN 80-85623-92-7.
19. POLÁK, M.; LANDA, M. *Ekonomické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2008. 198 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
20. RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
21. SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.

22. SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
23. SKONAN, K. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2004. 160 s. ISBN 80-7329-059-6.
24. SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
25. SYNEK, M. a kol. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.
26. ŠULÁK, M.; VACÍK, E. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: EUPRESS, 2005. 90 s. ISBN 80-86754-33-2.
27. TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
28. VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Malé a střední podniky: Konkurence a aliance v Evropské unii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 192 s. ISBN 80-7261-099-6.

b) Internetové odkazy:

29. FRIEDEL, L. Česká společnost pro jakost. *Benchmarking* [online]. 2002, [cit. 2010-11-04]. Dostupný z WWW: <http://www.benchmarking.cz/o_benchmarkingu.asp>.

c) Webové stránky:

30. <http://www.firemnfinance.cz>
31. <http://www.zero.cz>
32. <http://www.obreta.cz>
33. <http://www.justice.cz>
34. <http://www.mso.cz>
35. <http://www.benchmarking.cz>
36. <http://business.center.cz>
37. <http://www.factoring.cz>

Seznam zkratek

Zkratka	Anglický překlad	Český význam
Aj.		a jiné
Apod.		a podobně
Atd.		a tak dále
BSC	Balanced Score Card	
CF	Cash Flow	Cash flow
CFROI	Cash Flow Return on Investment	
EAT	Earning After Tax	Zisk po zdanění
EBIT	Earning Before Interest and Tax	Zisk před zdaněním
EFQM	European Foundation for Quality Management	Evropský model podnikatelské úspěšnosti
EVA	Economic Value Added	Ekonomická přidaná hodnota
EU		Evropská unie
G		Grünwaldův index bonity
HV		Hospodářský výsledek
HV BÚO		Hospodářský výsledek běžného účetního období
IN	Index	Index
MVA	Market Value Added	Tržní přidaná hodnota
Např.		například
NWC	Net Working Capital	Čistý pracovní kapitál
PDCA	Plan – Do – Check - Act	Plánuj – udělej – ověř - reaguj
ROA	Return of Assets	Rentabilita aktiv
ROE	Return of Equity	Rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Return of Investment	Rentabilita vloženého kapitálu
ROS	Return of Sales	Rentabilita tržeb
s. r. o.		společnost s ručením omezeným
spol. s r. o.		společnost s ručením omezeným
Tj.		to je
Tzn.		to znamená
Tzv.		tak zvaný

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola Báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. 4. 2011

Bc. Markéta Kladivová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Kozlovice 35

739 47 Kozlovice

Přílohy

- Příloha č. 1 – Du Pontův rozklad rentability vlastního kapitálu
- Příloha č. 2 – Organizační struktura společnosti ZERO a spol, s. r. o.
- Příloha č. 3 – Certifikát norem ISO 9001:2008 a ISO 14001:2004
- Příloha č. 4 – Politika kvality a ochrany životního prostředí
- Příloha č. 5 – Výběr firmy pro benchmarking
- Příloha č. 6 – Výpočet – Grünwaldův test bonity
- Příloha č. 7 – Představení společnosti OBRETA, spol. s r. o.
- Příloha č. 8 – Rozvaha aktiv a pasiv firmy ZERO a spol, s. r. o. (tis. Kč)
- Příloha č. 9 – Výkaz zisku a ztráty firmy ZERO a spol, s. r. o. (tis. Kč)
- Příloha č. 10 – Rozvaha aktiv a pasiv firmy OBRETA, spol. s r. o. (tis. Kč)
- Příloha č. 11 – Výkaz zisku a ztráty firmy OBRETA, spol. s r. o. (tis. Kč)
- Příloha č. 12 – Horizontální analýza rozvahy aktiv a pasiv firmy ZERO a spol, s. r. o.
- Příloha č. 13 – Vertikální analýza rozvahy aktiv a pasiv firmy ZERO a spol, s. r. o.
- Příloha č. 14 – Horizontální analýza rozvahy aktiv a pasiv firmy OBRETA, spol. s r. o.
- Příloha č. 15 – Vertikální analýza aktiv a pasiv firmy OBRETA, spol. s r. o.
- Příloha č. 16 – Grafické srovnání vývoje dlouhodobého majetku firem ZERO a spol, s. r. o.
a OBRETA, spol. s r. o. (tis. Kč)
- Příloha č. 17 – Grafické srovnání vývoje oběžného majetku firem ZERO a spol, s. r. o.
a OBRETA, spol. s r. o. (tis. Kč)
- Příloha č. 18 – Grafické srovnání vývoje vlastního kapitálu firem ZERO a spol, s. r. o.
a OBRETA, spol. s r. o. (tis. Kč)
- Příloha č. 19 – Grafické srovnání cizího kapitálu firem ZERO a spol, s. r. o.
a OBRETA, spol. s r. o. (tis. Kč)
- Příloha č. 20 – Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty firmy ZERO a spol, s. r. o.
- Příloha č. 21 – Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty firmy ZERO a spol, s. r. o.
- Příloha č. 22 – Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty firmy OBRETA, spol. s r. o.
- Příloha č. 23 – Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty firmy OBRETA, spol. s r. o.
- Příloha č. 24 – Výpočet čistého pracovního kapitálu
- Příloha č. 25 – Výpočet ukazatelů rentability
- Příloha č. 26 – Grafické srovnání ukazatelů rentability
- Příloha č. 27 – Výpočet ukazatelů aktivity

Příloha č. 28 – Grafické srovnání ukazatelů aktivity

Příloha č. 29 – Výpočet ukazatelů zadluženosti

Příloha č. 30 – Grafické srovnání ukazatelů zadluženosti

Příloha č. 31 – Výpočet ukazatelů likvidity

Příloha č. 32 – Grafické srovnání ukazatelů likvidity

Příloha č. 33 – Výpočty bonitních a bankrotních modelů firmy ZERO a spol, s. r. o.

Příloha č. 34 – Výpočty bonitních a bankrotních modelů firmy OBRETA, spol. s. r. o.

Příloha č. 35 – Analýza vybraných dat v rámci srovnání